

Työkykykoordinaattorit kunta-alalla

RIIKKA HEMMI-LEHTOLA
Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelman pro gradu -tutkielma
joulukuu 2017

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2. Miksi työkykykoordinaattori? Aikaisempia hankkeita ja tutkimuksia	4
1.3. Työkyky ja osatyökykyisyys	6
1.4. Työkykykoordinaattorin työn tavoitteet ja kontekstit	8
1.5. Työkykykoordinaattoreiden osaaminen	9
2. TYÖKYKYKOORDINAATTORIT KUNTAORGANISAATIOISSA	12
2.1. Kuntatyönantajan rooli, tavoitteet ja toimintatavat työkyvyn johtamisessa	12
2.2. Kuntaorganisaatioissa toimivien työkykykoordinaattoreiden asiakkaat ja keskeiset tehtävät ...	15
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	17
3.1. Tutkimuskysymykset	17
3.2. Tutkimuksen aikataulu ja tutkimusasetelma	18
3.3. Otanta ja aineiston keruu	18
3.4. Kyselyn laadinta	19
3.5. Tutkimusmenetelmät	20
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	25
4.1. Taustatietoja kunta-alalla toimivista työkykykoordinaattoreista	25
4.2. Työkykykoordinaattoreiden tehtävänkuva	27
4.2.1. Työkykykoordinaattorin työpanos toimintaohjeissa	32
4.2.2. Työajan käyttö erilaisiin tehtäviin	36
4.2.3. Työkykykoordinaattorin keskeiset yhteistyötahot	38
4.2.4. Yhteistyön sujuvuus henkilöstöhallinnon kanssa	40
4.3. Työkykykoordinaattorin osaaminen	42
4.3.1. Koulutustausta ja aikaisemman työkokemuksen hyödynnettävyys	42
4.3.2. Keskeiset osaamisalueet	45
4.3.3. Työssä kehittyminen	46
4.4. Työssä onnistuminen, työn haasteet ja kehittämiskohteet	48
4.4.1. Työssä onnistumisen edellytyksiä keskeisten tavoitteiden kannalta	48
4.4.2. Ajankohtaiset haasteet ja kehittämiskohteet työkykykoordinaattorin työssä	53

5. POHDINTA	59
5.1. Tutkimuksen luotettavuus.....	59
5.2. Tutkimuksen eettisyys.....	62
6. TULOSTEN REFLEKTOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
6.1. Työkykykoordinaattorin tehtävät – keinojen valintaa, kehittämistä ja yhteistyötä asiantuntijaroolissa	63
6.2. Esimiesyhteistyö ja henkilöstöhallintoon kuulumisen tukevat työt.....	65
6.3. Itsenäistä ongelmanratkaisua, sosiaalisia taitoja ja ratkaisukeskeisyyttä	66
6.3. Kehittämiskohteina toimijavastuut, tehtävänkuva, työkyvyn johtaminen ja muutosten hallinta	70
6.3. Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset.....	74
LÄHDELUETTELO	75

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake henkilöstöjohtajille

Liite 2: Kyselylomake työkykykoordinaattoreille

Liite 3: Kyselyiden saatekirjeet

KUVIOT

Kuvio 1 Esimerkkejä osatyökykyistä tukevasta keinovalikoimasta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 7)	4
Kuvio 2 Esimerkki työkykykoordinaattorin tehtävistä kunta-alalla (Kuivasto 2017)	16
Kuvio 3 Työkykykoordinaattoreiden työskentelyaika vuosina (%)	26
Kuvio 4 Työkykykoordinaattoreiden työskentelyaika vuosina (%)	43
Kuvio 5 Osaamisalueiden merkitys työssä onnistumiselle (%)	46
Kuvio 6 Työkykykoordinaattorin työn haasteet ja kehittämiskohteet.....	54
Kuvio 7 Työkykykoordinaattoreiden osaamisalueiden merkitys työssä onnistumiselle Viitalan (2008) ammattitaidon pyramidimallia soveltamalla	68

TAULUKOT

Taulukko 1 Esimerkki laadullisen aineiston sisällön analyysistä	24
Taulukko 2 Työnantajan määrittelemä tehtäväkuvaus työvuosien mukaan tarkasteltuna (f, %)	27
Taulukko 3 Työkykykoordinaattorin tehtävät työnantajien tehtäväkuvauksissa (%)	29
Taulukko 4 Toimintaohjeet työkykykoordinaattoreiden organisaatioissa (%)	33
Taulukko 5 Työkykykoordinaattoreiden työpanokset toimintaohjeissa.....	35
Taulukko 6 Työkykykoordinaattoreiden ajankäyttö eri työtehtäviin (%)	37
Taulukko 7 Työkykykoordinaattoreiden ajankäyttö eri yhteistyötahojen kanssa toimimiseen (%)	39
Taulukko 8 Työkykykoordinaattorin työssä hyödynnettävä työkokemus ja aikaisempi osaaminen	44
Taulukko 9 Työkykykoordinaattorin työn tavoitteiden saavuttamisen edellytykset ja keinot.....	49

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

RIIKKA HEMMI-LEHTOLA: Työkykykoordinaattorit kunta-alalla
Pro gradu -tutkielma, 80 s, 3 liitettä
Ohjaaja: Antti Saloniemi
Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma
joulukuu 2017

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, millaista on kuntaorganisaatioissa työskentelevien työkykykoordinaattoreiden työ, sekä tarkastella sen ajankohtaisia haasteita ja kehittämiskohteita. Kuntaorganisaatioissa työkykykoordinaattorin tehtäväkuva on suhteellisen uusi, eikä sitä ole tutkittu aikaisemmin. Työn kehittäminen on ajankohtaista, sillä se tukee yhteiskunnallista työurien pidentämistavoitetta, työnantajan työkyvyttömyyden kustannusten hallintaa sekä yksilön hyvinvointia ja toimeentuloa. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Kevan kanssa. Tutkimus on kyselyaineistoon perustuva tapaustutkimus, jossa käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Työkykykoordinaattoreiden tausta- ja yhteystietoja selvittiin suurten ja keski suurten kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtajille suunnatulla kyselyllä, johon vastasi 151 henkilöstöjohtajaa. Työkykykoordinaattorin tehtäväkuvaa selvittäviin kysymyksiin vastasi 48 päätoimisesti työskentelevää työkykykoordinaattoria. Kyselyt toteutettiin keväällä 2017.

Tulosten mukaan kuntaorganisaatioiden päätoimiset työkykykoordinaattorit työskentelevät tyypillisesti ainoana ammattinsa edustajana henkilöstöhallinnossa, ja suurimmalla osalla on 2-4 -vuoden työkokemus. Työn keskiössä ovat aktiivinen tuki, työkyvyn ja työhyvinvoinnin asiantuntijuus ja kehittämistyö, joihin liittyy monitahoista yhteistyötä. Eri organisaatioissa työskentelevien työkykykoordinaattoreiden työtehtävissä on samankaltaisuutta, mutta niiden painopisteet myös vaihtelevat. Tehtävien laajuus ja ulottuminen erilaisiin henkilöstö- ja kehittämistehtäviin aiheuttavat työnkuvan pirstaleisuutta. Työkykykoordinaattorit käyttävät eniten työaikaansa työterveysneuvotteluihin ja asiakkaan yksilötapaamisiin. Esimiesten ja henkilöstöhallinnon kanssa tehdään enemmän yhteistyötä kuin työntekijäasiakkaan, ja työterveyshoitajan kanssa toimiminen on tiivistä. Henkilöstöhallinnossa työskentely koetaan työn sujuvuuden ja tuen saamisen kannalta taroituksenmukaiseksi. Osaamisalueista tärkeimpiä ovat vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot ja neuvottelutaidot. Työssä kehittymisen kannalta merkittävintä on omaehtoinen oppiminen ja verkostoihin osallistuminen. Työhön kaivataan kollegiaalista tukea ja työkaluja haastavien asiakastapausten ratkaisemiseen. Työn tavoitteiden saavuttamisessa merkittävimpiä tekijöitä ovat asiakkaan motivointi, etuuksien tavoitteellinen käyttäminen, oikea-aikaiset toimenpiteet sekä sujuva yhteistyö – erityisesti esimiesten kanssa.

Työn merkittävimmät haasteet liittyvät työssä jatkamista tukeviin prosesseihin, niitä ohjaaviin toimintaohjeisiin tehtävänjaon ja sitoutumisen osalta, sekä organisaation työkykyjohtamiseen. Työaika käytetäänkin enemmän työssä jatkamista tukevan toiminnan kokonaisseurantaan ja kehittämistyöhön, kuin työssä jatkamista tukeviin käytännön tukitoimiin. Haasteeksi koetaan erityisesti sote- ja maakuntamuutosten ennakoimattomat vaikutukset työhyvinvointiin, eläköitymishalukkuuteen ja oman työn jatkuvuuteen. Kehittämiskohteet liittyvät työkykykoordinaattorin tehtäväkuvaan, osaamiseen ja osatyökykyisyyteen liittyviin asenteisiin. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työkykykoordinaattorin työn kehittämisessä. Tutkimus tarjoaa tietoa siitä, millaisilla panostuksilla työkykyä ja työssä jatkamista tukevaa toimintaa voidaan kehittää kuntaorganisaatioissa. Tutkimuksesta Kevalle laadittu julkaisu lisää eri yhteistyötahojen (työnantaja, esimiehet, työterveyshuolto) tuntemusta työkykykoordinaattoritoiminnasta.

Avainsanat: työkykykoordinaattori, kuntaorganisaatio, työkykykoordinaattorin tehtäväkuva

1. JOHDANTO

1.1. *Tutkimuksen lähtökohdat*

2000-luvulla hallituksen keskeisenä poliittisena linjauksena on ollut työurien pidentäminen, jolla ratkotaan monia yhteiskunnallisia haasteita. Pidemmät työurat tarkoittavat käytännössä vahvempaa taloudellista huoltosuhdetta, eheämpiä työuria, parantunutta työkykyä ja osallisuutta sekä työttömyyden vähentymistä. Suomessa keskimääräistä eläkkeellesiirtymisikää laskee erityisesti työkyvyttömyyseläkkeiden suuri määrä ja aikainen alkavuus. Tämän vuoksi tarvitaan työkykyä ylläpitäviä toimia. Hallitus onkin käynnistänyt 2000-luvulla useita poliittisia linjauksia, ohjelmia ja hyviä käytäntöjä, joilla on pyritty vaikuttamaan työurien pituuteen kehittämällä työkykyä tukevia toimintakonsepteja. Työkykykoordinaattorin työn ja toimintakeinojen kehittäminen liittyivät keskeisesti hallituksen Osatyökykyiset työssä -ohjelmaan, eli Osku (2013-2015) -hankkeeseen sekä Osatyökykyisille tie työelämään (OTE) -kärkihankkeeseen (2016–2019) (Tela; Kuntoutussäätiö.)

Työnantajalle pidemmät työurat tarkoittavat parempaa tuottavuutta, pienempiä työkyvyttömyyden kustannuksia (sairauspoissaolo-, ja eläkekustannukset sivukuluineen) sekä osaamisen säilymistä ja rekrytoimistarpeen vähentymistä organisaatiossa. Kunta-alalla työkyvyttömyyden hallinta on haasteellista, sillä suuri osa työntekijöistä toimii peruspalveluja tuottavissa tehtävissä, joissa työn kuormittavuutta ja kiireisyyttä esiintyy yleisesti. Lisäksi kunta-alalla työskentelevän henkilöstön keski-ikä on muita työmarkkinasektoreita korkeampi, 45,7 vuotta. Kunnissa työurien pidentämiseen ja työhyvinvointiin liittyviä haasteita ovat viime vuosina lisänneet taloudellinen liikkumavaran ja huoltosuhteen heikentyminen sekä palvelujen kysynnän ja organisaatioiden muutokset. Kuntaorganisaatiot pyrkivätkin aktiivisesti ehkäisemään työntekijöidensä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. (Forma ym. 2010, 32; Forma ym. 2012, 33; Salomaa 2017, 7.)

Työkykykoordinaattorin tehtävänkuva on kuntaorganisaatioissa suhteellisen uusi. Se on syntynyt tarpeista panostaa työurien pidentämiseen, hyödyntää osatyökykyisten työvoimapotentialiaalia, hallita työkyvyttömyyden kustannuksia, ja tukea osatyökykyisiä yksilöllisesti. Työkykykoordinaattorin työtä voidaan pitää yhtenä merkittävimpänä osatyökykyisten työssä jatkamista tukevien ratkaisujen mahdollistajana (Terävä & Vuorento 2014, 56).

Työkykykoordinaattorin tehtävänä on etsiä yksilölliset työssä jatkamisen vaihtoehdot eri keinoista ja palveluista, arvioida ja seurata osatyökykyisen henkilön työhön sijoittumista ja vastata siitä, että tehdyt suunnitelmat toteutuvat. Työkykykoordinaattori vahvistaa osatyökykyisen motivaatiota ja oma-toimisuutta, ja antaa apua kriittisissä siirtymävaiheissa. Hän tukee esimiehiä ja työyhteisöjä työkykyä ja työssä jatkamista tukevassa toiminnassa ja pyrkii löytämään oikeat ratkaisut myös työyhteisön ja koko organisaation kannalta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013 a, 9-10; Nevala & Vuorento 2015.)

Kunta-alalla työkykykoordinaattoreiden rekrytoimisen taustalla on ollut tavoite tehostaa osatyökykyisten työssä jatkamista tukevaa toimintaa ja vähentää näin työkyvyttömyyden aiheuttamia kustannuksia (Laisola-Nuotio, Mäkelä-Pusa, Tiainen 2013, 36-43; Kuuva & Liukko 2015, 69). Työnantajien haasteena on ollut asiantuntijuuden puute erilaisten työssä jatkamista tukevien etuuksien ja toimintakeinojen hyödyntämisessä ja eri toimijoiden välisen yhteistyön hallinnassa. Myös työkykyä tukevien toimintamallien kehittämiseen, prosessien sujuvuuteen ja esimiesten valmentamiseen on tarvittu erillistä panostusta. Työnantajat ovat tiedostaneet asiantuntijuuden ja koordinoinnin ratkaisevan merkityksen työhön paluun ja työssä jatkamisen onnistumisessa. (Laisola-Nuotio ym. 2014, 36-43; Kuuva & Liukko 2015, 69.)

Vuonna 2015 alle 20 %:ssa kuntaorganisaatiosta toimi työkykykoordinaattori tai vastaava. Työkykykoordinaattoreita toimi yleisimmin suurissa kuntaorganisaatioissa, tosin niistäkin vain joka toisessa. (Pekkarinen & Pekka 2015, 21.) Kunnissa työkykykoordinaattori toimii useimmiten henkilöstöhallinnossa, ja työkykykoordinaattorin palvelujen ostaminen yksityiseltä palveluntuottajalta on harvinaisempaa (Terävä & Vuorento 2014, 56). Työn painopiste on työkykyä ja työssä jatkamista tukevien keinojen etsimisessä yhdessä työntekijän, työterveyshuollon asiantuntijoiden, työnantajan ja eläkevakuutusyhtiön kanssa. Työkykykoordinaattori osallistuu asiakkaan työterveysneuvotteluihin, ohjaa asiakasta yksilöllisesti ja tukee esimiehiä työkykyä tukevassa toiminnassa. Hän toimii yhteyshenkilönä eri toimijoiden välillä järjestäen ja seuraten kokonaissuunnitelman toteutumista. Asiakkaita ovat kuntatyöntekijät, joiden työkyky on alentunut niin, että omassa työssä jatkaminen on oleellisesti vaikeutunut – ts. omaan työhön on arvioitavissa olevan työkyvyttömyyden uhka. (Koski-Pirilä 2011, 9, 16; Saari 2012, 34).

Työkykykoordinaattoreiden tehtäväkenttä on laaja, ja vaatii monipuolista osaamista. Osaaminen on perustunut pääasiassa aikaisempaan koulutukseen ja työkokemukseen. Työkykykoordinaattoreilta edellytetään asiantuntijuutta työelämästä ja palvelujärjestelmästä sekä ratkaisukeskeistä, yhteistyöhön

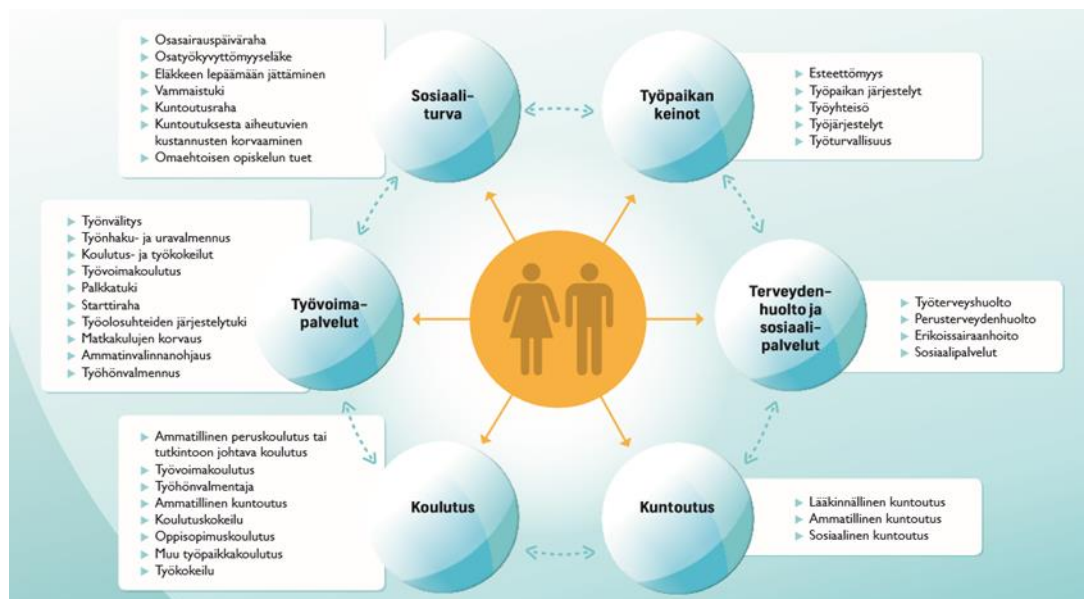
perustuvaa työtettä. (Terävä & Vuorento. 2014, 57; Nevala, Turunen, Tiainen & Mattila-Wiro 2014, 15.) Hallitus on viimevuosina panostanut osatyökykyisten tukemiseen kärkihankkeilla, joihin työkykykoordinaattoreiden toiminnan ja osaamisen kehittäminen liittyy keskeisesti. Meneillään olevan OTE (osatyökykyisille väyliä työelämään) -kärkihankkeen osaprojektina on lisätä työkykykoordinaattoreita ja heidän ammatillisuuttaan alueellisilla työkykykoordinaattorikoulutuksilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017 a.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi työkykykoordinaattoreiden työ on muodostunut kunta-alalla: millaisia ovat heidän keskeiset tehtävänsä, keiden kanssa he tekevät yhteistyötä ja millaista osaamista työssä tarvitaan. Lisäksi haluttiin tarkastella, millaisia ovat työkykykoordinaattorin työn ajankohtaiset haasteet ja kehittämiskohteet.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Kevan kanssa. Keva on itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö, joka huolehtii kunta-alan, valtion, kirkon ja Kelan henkilöstön eläkeasioista ja tukee työuria erilaisilla työelämäpalveluilla. Näihin kuuluu työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen kehittäminen, aktiivisen tuen prosessien kehittäminen ja arvioiti sekä erilaiset hankkeet ja työpajat, kuten työkykykoordinaattoreiden koulutus- ja verkostotapaamiset (Keva 2017 a.) Tutkimuskysymysten laadinta, aineiston analyysi ja raportointi olivat tutkijan vastuulla. Kevan asiantuntijat laativat kyselyrungosta sähköisen Webprobol-kyselylomakkeen, vastasivat kyselyiden lähettämisestä ja vastaanottamisesta sähköpostitse sekä aineiston toimittamisesta tutkijalle. Tutkimuksesta laadittiin Kevalle erillinen julkaisu: *Työkykykoordinaattorit kunta-alalla. Tehtäväkuva, työssä onnistuminen ja työn kehittämiskohteet. Kevan tutkimuksia 3/2017.* (Julkaisun verkko-osoite: <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/tutkittua-tietoa-tyourien-tueksi/>)

1.2. Miksi työkykykoordinaattori? Aikaisempia hankkeita ja tutkimuksia

Vuonna 2013 alkaneen Sosiaali- ja terveysministeriön Osatyökykyiset työssä -ohjelman yksi lähtökohta oli, että silloisessa palvelujärjestelmässä (Kuvio 1) toimivien ammattilaisten osaaminen ja keinovalikoiman tuntemus todettiin riittämättömiksi. Lisäksi nähtiin, että järjestelmässä toimivat ammattilaiset tekevät liian vähän yhteistyötä. Nämä ongelmat haluttiin poistaa kehittämällä saumaton toimintamalli, jota koordinoi osatyökykyiselle nimetty henkilökohtainen työkykykoordinaattori. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 6.)



Kuvio 1 Esimerkkejä osatyökykyistä tukevasta keinovalikoimasta (Sosiaali- ja terveystoimi 2015, 7)

Laisola-Nuotio ym. (2014, 36-43) selvittivät Kuntoutussäätiön Työurien jatkamisen tuki -hankkeessa työssä jatkamisen onnistumiseen liittyviä hyviä käytäntöjä haastatteleamalla työntekijöitä, heidän esimiehiään ja työterveyshuollon ammattilaisia. Työkykykoordinaattorin tarve nousi esille työurien jatkamiseen liittyvissä haasteissa ja kehittämisehdotuksissa. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että sekä työntekijä, esimies että työterveyshuolto kaipaavat prosessien sujuvuuteen keskitettyä osaamista ja koordinoitua. Tutkimuksessa työterveyshuolto näki haasteeksi kokonaiskuvan puuttumisen eri tukivaiheista koostuvasta prosessista ja usean eri toimijan toimimisen erillään ilman yhteistä foorumia.

Osaamisalueen laajuuden vuoksi kaivattiin henkilöä, joka keskittyisi kuntoutusasioihin ja uudelleen-sijoituksiin. Tutkimus osoitti, että työntekijät tarvitsevat tahon, jolta saa tietoa eri vaihtoehtoista, kuntoutuksen aikaisesta toimeentulosta ja apua hakemusten tekemiseen. Esimiehet toivoivat olemassa olevan tiedon kokoamista ja keinojen jalkauttamista. He kokivat myös tarvitsevansa tukea prosessissa ja oman roolinsa selkiyttämistä.

Kuuva ja Liukko (2015, 68-72) tarkastelivat haastattelututkimuksessaan työkykyongelmien hallintaan liittyvää yhteistyötä, ja toteavat, että toimijoiden yhteistyössä on ongelmia työkykyongelmien hallinnassa ja tarve toiminnan koordinoinnille. Tutkimuksessa haastatellut ammattilaiset nostivat yhdeksi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi riittävän yksilöllisen tuen läpi koko prosessin, jonka tavoitteena on työhön paluu tai työssä jatkaminen vähintään osa-aikaisesti. Tutkimuksessa nousi esille tarve työkykykoordinaattorin kaltaisesta asiakkaan asianajajasta, jolla olisi kokonaisvastuu, vaikka toimenpiteiden ja palvelujen toteuttaja ja maksaja prosessin aikana vaihtuisivat. Johtopäätöksenä oli, että työkykykoordinaattoreita tarvitaan prosessijohtamisen ammattilaisiksi, joilla on laaja työelämäasiantuntemus ja asiaan liittyvät verkostot.

Haulan (2013, 52) toimintatutkimuksessa kehitettiin Porin kaupungin osatyökykyisten työssä jatkamista tukevaa toimintaa. Tutkimuksessa nousi esille, että erityisesti henkilöstö- ja työhyvinvointiasiantuntijat näkivät ammatilliseen kuntoutukseen ja uudelleensijoitustoimintaan resursoidun työntekijätarpeen. Toimintaa koordinoivalla henkilöllä tulisi olla tiedossa henkilöstötarpeet ja toimintaedellytykset tehtävän hoitamiseen: vaikutusvaltaa täyttölupakäytäntöihin ja määrärahat työssä jatkamista tukeviin toimenpiteisiin.

Työkykykoordinaattorin työn vaikuttavuudesta on tehty joitakin havaintoja. Kansainvälisen kirjallisuuskatsausten (Schandelmaier ym. 2012, 7,11; Smedley ym. 2013, 95) mukaan työkykykoordinaattorin toiminnan on todettu olevan yhteiskunnallisesti kustannusvaikuttavaa ja aiheuttavan työnantajalle säästöjä sairauspoissaolokustannuksissa. Useissa Suomen kunnissa työkykykoordinaattorin toiminnan on osana strategista työkyvyn johtamista ja aktiivisen tuen toimintamallin mukaista toimintaa todettu tehostaneen henkilöstön työssä jatkamista ja vähentävän työkyvyttömyyden aiheuttamia kustannuksia (Kuntatyönantajat 2015; Juvonen-Posti ym. 2014, 71). Nevalan ym. (2015, 2) tutkimuksessa tarkasteltiin työkykykoordinaattoreiden toimintaan perustuvan Osku-toimintamallin (STM) toteutumista ja hyötyjä 12 organisaatiossa. Työkykykoordinaattorin toiminta oli keskeinen osa organisaatioissa sovellettua ja kehitettyä mallia. Kuuden organisaation taloudellisten tunnuslukujen

perusteella osatyökykyisten tunnistaminen tehostui, työterveyshuollon ennalta ehkäisevä toiminta lisääntyi ja keinovalikoiman käyttö monipuolistui samalla, kun työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen vähenivät.

Sosiaali- ja terveysministeriön OTE (Osatyökykyiselle tie työelämään) -kärkihankkeessa esitellään esimerkkinä Tampereen kaupungin työkykykoordinaattoritoimintaa, ja sen vaikutuksia. Näitä olivat asiakkaiden ohjautuminen palveluihin varhaisemmassa vaiheessa; osatyökykyisten rekrytoinnin lisääntyminen yli yksikkörajojen; esimiesten valmiuksien lisääntyminen työkykyongelmien ratkaisussa; työterveysyhteistyön tiivistyminen; ennaltaehkäisevien toimintatapojen kehittyminen; ja sairausloma-jaksojen lyhentymisen. Lisäksi esimiesten ja johdon tietoisuus työkyvyttömyyskustannuksista ja niiden ennaltaehkäisystä oli lisääntynyt. (Kuivasto 2017.)

Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala ja Ahonen (2014, 50. 71) ovat tutkineet työkykyjohtamista ja käytännön menettelyjä Oulun kaupungin liikelaitoksessa, jossa työkykykoordinaattori toimii työkyvyn prosesseja johtavassa henkilöstötiimissä. Johtopäätöksenä oli, että työkykykoordinaattori syventää toimijoiden yhteistyötä, tuo jatkuvuutta pitkiinkin tukiprosesseihin ja muuttuvaan toimintaympäristöön. Työkykykoordinaattorin toiminta liittyi keskeisesti työssä jatkamista tukevien toimintamalleihin, joiden mukaisten toimenpiteiden kannattavuus oli tutkimuksen kohteena olevassa liikelaitoksessa noin 50 000 euroa per vuosi neljän vuoden seurannan aikana. Suurimmat säästöt tulivat alentuneista eläkemaksuista ja vähentyneistä sairauspoissaoloista. Toiminnan käynnistämiseen kolmena ensimmäisenä vuonna tehdyt panostukset, joihin kuuluu myös työkykykoordinaattorin rekrytointi, maksoivat itsensä takaisin 4,7 vuodessa toiminnan aloituksesta. Myös Terävän ja Vuorennon (2014, 58) tutkimuksessa todettiin, että työkykykoordinaattorin tehtävä oli useassa organisaatiossa perustettu parin vuoden koeajaksi, mutta vakinaistettu, kun oltiin pystytty osoittamaan, että työ kustansi itsensä takaisin.

1.3. Työkyky ja osatyökykyisyys

Työkyvyn käsite on muuttunut yhteiskunnallisen kehityksen myötä ja sen moninaiset yhteydet tekevät käsitteen määrittelystä haastavaa. Nykyisin työkykyä kuvataan lääketieteellisen määrittelyn sijaan moniulotteisemmin. Terveiden ja toimintakyvyn lisäksi siihen liittyvät osaaminen, arvot, asenteet,

työn piirteet sekä yksilön lähiyhteisö ja elämäntilanne. Työkyky syntyy työn vaatimusten ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta. Työkyvyn arvioinnissa nähdään tärkeäksi työkyvyttömyyden todistamisen sijasta jäljellä olevan työkyvyn esille tuominen (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 17-20). Työkykyä voidaan pitää myös työhyvinvoinnin perustana. Työhyvinvoinnin edellytys on yksilön, työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivinen ja aktiivinen vuorovaikutussuhde. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2013, 13). Työhyvinvoinnin tuottama motivaatio, työn imu, taas vaikuttaa edelleen myönteisesti työntekijän työkykyyn (Hakanen 2009, 25).

Osatyökykyinen on henkilö, jolla on käytössä osa työkyvystään ja myös halu tämän kyvyn käyttämiseen (Vuorela 2008, 32). Osatyökykyisyys on aina yksilöllistä ja sidoksissa osatyökykyisyyden syyhin, työhön ja sen vaatimuksiin sekä työmarkkinoihin (Mattila-Wiro 2017, 2). Osatyökykyisyys -termi on otettu käyttöön aikaisemman vajaakuntoisuuden termin tilalle vähemmän leimaavana. Osatyökykyisyys korostaakin jäljellä olevaa työkykyä, kun taas osatyökyvyttömyys tai vajaakuntoisuus työkyvyn menetettyä osaa. Osatyökykyinen -käsitettä käytetään silloin, kun tavoite on työssä jatkamista tukevissa tavoitteissa ja toimenpiteissä. Useimmat ihmiset haluavat jatkaa työelämässä osatyökykyisenä, sillä työllä on monia merkityksiä ihmisen elämässä (Idström, Stenroos & Uimonen 2013, 6; Mertala & Mäkelä-Pusa 2014, 40; Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 6).

Osatyökykyinen -käsitettä ei tulisi käyttää, jos työntekijän vamma tai sairaus ei vaikuta työkykyyn. Vamma tai sairaus ei siis automaattisesti tarkoita, että henkilö olisi osatyökykyinen tarjolla olevaan työhön tai tehtävään. Osatyökykyinen ei myöskään ole jokaisessa työssä osatyökykyinen, koska työkyky liittyy aina työsuorituksiin ja on määriteltävissä vain henkilön yksilöllisten ja työn vaatimusten tasapainon kautta. Tosin sanoen: mikäli edellytykset ja vaatimukset ovat tasapainossa, on henkilö työkykyinen huolimatta pitkäaikaissairaudestaan tai vammastaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 7.)

Osatyökykyisyyden aiheuttamia haittoja työelämään osallistumiselle voidaan vähentää merkittävästi oikeilla, yksilöllisesti valituilla toimilla. Kun työympäristö ja työn vaatimukset mukautetaan työkykyyn sopivaksi osatyökykyisen työn tuottavuus vastaa yleensä hyvin työnantajan tavoitteita (Larjovuori 2014, 58). Suomessa osatyökykyisten työllistymiseksi tai työssä jatkamiseksi on olemassa suuri määrä keinoja (Kuvio 1), mutta hajanaisuutensa ja irrallisuutensa vuoksi niistä on usein vaikea rakentaa oikeanlainen kokonaisuus. (Mertala & Mäkelä-Pusa 2014, 24.) Keinot voidaan jakaa kuuteen pääryhmään, jotka mahdollistava kymmeniä yksilöllisesti räätälöityjä yhdistelmiä. Pääryhmiä ovat

työpaikan keinot, terveydenhuollon keinot, kuntoutuksen keinot, koulutuksen keinot, työvoimapalvelut ja sosiaaliturva. Sosiaali- ja terveysministeriön Osku-hankeen asiantuntijoiden mukaan ensimmäinen askel edellä mainitun keinovalikoiman käyttöönotossa on nimetä osatyökykyiselle työkykykoordinaattori prosessin toteuttamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 7.)

1.4. Työkykykoordinaattorin työn tavoitteet ja kontekstit

Työkykykoordinaattori on osatyökykyisten työssä jatkamista ja työllistymistä edistävän toimintamallin avainhenkilö. Hän etsii yhteistyössä osatyökykyisen kanssa hänelle tarkoituksenmukaiset vaihtoehdot eri keinoista, etuuksista ja palveluista. Tavoitteena on myös työyhteisön ja organisaation kannalta oikea ratkaisu. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013 a, 9-10; Vuorento & Nevala 2015.) Terävän ja Vuorenon (2014, 56-58) tutkimuksessa haastateltiin viittä ison yksityisen yrityksen (yli 250 työntekijää) ja kymmentä ison julkisen organisaation (yli 250 työntekijää) työkykykoordinaattoria. Tutkimuksen mukaan työkykykoordinaattori -nimikkeen lisäksi tehtävästä käytetään myös nimikkeitä kuntoutusohjaaja, case manager, työpaikkaluotsi tai työhyvinvointipäällikkö. Nimikkeestä riippumatta työkykykoordinaattorin tehtävän ydin ja tavoite oli kaikissa organisaatioissa samanlainen.

Työkykykoordinaattoreita toimii julkisella ja yksityisellä sektorilla mm. TE-palveluissa, terveydenhuollossa, sosiaalitoimessa, sosiaalivakuutuksessa, työterveyshuollossa, kuntoutuslaitoksissa, työpaikkojen henkilöstöhallinnossa, järjestöissä ja oppilaitoksissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017 b). Työkykykoordinaattoreiden koulutustausta, tehtäväkuva, asiakaskunta ja asema vaihtelevat erilaisissa organisaatioissa. Kokoaikaisen työkykykoordinaattorin työpanosta tarvitaan lähinnä isoissa organisaatioissa, joissa asiakastapauksia tulee kuukausittain. Asiakkaat ohjautuvat työkykykoordinaattorille yleisimmin tuki- ja liikuntaelinvaivojen, tai mielenterveyden häiriöiden vuoksi (Terävä & Vuorento 2014, 56-57; Nevala ym. 2015, 76). TE-toimistossa työkykykoordinaattorin tehtävänä on etsiä työllistymisen ratkaisuja osatyökykyisille työttömille työnhakijoille.

Työpaikan henkilöstöhallinnossa toimivat työkykykoordinaattorit tukevat esimiehiä työkyvyn hallintamallin toteuttamisessa ja työkykyä tukevien ratkaisujen etsimisessä ja osallistuvat työterveysneuvotteluihin. Työntekijät ohjautuvat tällöin työkykykoordinaattorille useimmiten sairauspoissaolojen seurannan tai työssä havaittujen ongelmien ja niihin puuttumisen perusteella. Työterveyshuollossa

työkykykoordinaattoreiden asiakkaita ovat asiakasyritysten työntekijät, ja he työskentelivät yhdessä asiakkaiden, työterveyshuoltohenkilöstön, työnantajien ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Työntekijä ohjautuu tällöin työkykykoordinaattorin palveluihin työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan lähettämänä. Myös esimies voi ohjata työntekijän suoraan työkykykoordinaattorin palveluun, arvioituaan työntekijän työsuorituksen heikentyneen. Oppilaitoksessa toimivan työkykykoordinaattorin asiakkaina olivat ammatillisesta koulutuksesta kiinnostuneet työkyvyn muutostilanteessa olevat henkilöt. (Nevala ym. 2015, 76.)

Yhteistyö- ja verkostoituminen ovat keskeisiä työkykykoordinaattorin työssä onnistumiselle. Työkykykoordinaattorin keskeisimpiä yhteistyötahoja ovat osatyökykyinen työntekijä, työnantaja (esimies, henkilöstöhallinto, työyhteisöt, työsuojelu/ henkilöstöedustus), työterveyshuollon edustajat (työterveyshoitaja, työterveyslääkäri), eläkevakuuttaja, Kela, oppilaitokset, terveydenhuolto (erikoissairaanhoito, avoterveydenhuolto), työ- ja elinkeinotoimisto ja kuntoutuslaitokset. Eri tahojen toimiva yhteistyö on usein ratkaisevaa osatyökykyisen työssä jatkamista tukevan toiminnan onnistumisessa. Tutkimusten mukaan toiminnan huono koordinointi voi viivästyttää työhön paluuta. (Terävä & Vuorento 2014, 30, 85; Sosiaali- ja terveysministeriö 2013 b, 8-9.)

1.5. Työkykykoordinaattoreiden osaaminen

Työkykykoordinaattoreiden osaaminen perustuu pitkälti aikaisempaan koulutukseen ja työkokemukseen (Terävä & Vuorento 2014, 57, Nevala ym. 2014, 15). Terävän ja Vuorenon (2014, 57) tutkimuksessa haastatelluista 15 työkykykoordinaattorista suurimmalla osalla oli terveydenhuollon tausta. Seuraavaksi eniten kokemusta oli henkilöstöhallinnollisista tehtävistä ja kolmanneksi pitkästä ja monipuolisesta urasta omassa organisaatiossa. Työkykykoordinaattoreiden ammatilliset tutkinnot ja koulutusaste voivat myös olla hyvin erilaiset. Nevalan ym. (2015) tutkimuksessa mukana olleiden työkykykoordinaattoreilla oli sekä ylempiä korkeakoulututkintoja, kuten korkeakoulututkintoja olivat terveystieteiden maisterin, yhteiskuntatieteiden maisterin ja valtiotieteiden maisterin tutkinto, että alempia korkeakoulututkintoja (ammattikorkeakoulu), kuten sosionomin, erikoissairaanhoitajan, työterveyshoitajan, fysioterapeutin ja tradenomin tutkinnot. Koulutustausta vaihteli myös työkykykoordinaattorin työpaikan suhteen. Esimerkiksi oppilaitoksissa työskentelevillä työkykykoordinaattoreilla oli usein opinto-ohjaajan tai opettajan pedagoginen pätevyys. (Nevala ym. 2015, 15.)

Työkykykoordinaattorin tehtävään on ollut mahdollista kouluttautua vuodesta 2012, jolloin toteutettiin Sosiaali- ja terveysministeriön Osku-hankkeen ja Kuntoutussäätiön yhteistyönä pilottikoulutus. Tämän jälkeen on järjestetty alueellisia OTE-kärkihankkeen (STM) ja Kuntoutussäätiön järjestämiä työkykykoordinaattorikoulutuksia. Näiden koulutusten sisällöt kuvaavat hyvin työkykykoordinaattorilta vaadittavaa asiantuntijuutta työelämästä ja palvelujärjestelmästä sekä ratkaisukeskeistä, yhteistyöhön perustuvaa työtettä. Keskeisiä sisältöjä ovat esimerkiksi tulevaisuuden työelämä, työelämästä syrjäytymisen ennaltaehkäisy, työkyvyn ymmärtäminen, ratkaisukeskeinen lähestymistapa työntekijän, esimiehen ja työyhteisöjen tukemisessa, ratkaisukeskeiset välineet työssä jatkamisen ja työelämään pääsemisen edistäjänä, muutosprosessin välineet ja yhteistyön taitolaji. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017 b.)

Osaamista, ammattitaitoja ja asiantuntijuutta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta ja niiden määrittelemisessä vaihtelevat erilaiset käsitteet (Helakorpi 2009). Esimerkiksi Viitalan (2008) mukaan ammattitaito tarkoittaa työntekijän monipuolista ja kokonaisvaltaista kyvykkyyttä suoriutua työtehtävistä sekä kehittyä niissä. Tällainen kyvykkyys mahdollistaa myös itsenäisen suoriutumisen, vastuullisuuden ja onnistumisen myös muuttuvissa olosuhteissa. Ammattitaidossa esiintyvän osaamisen perustana on tieto, joka kanavoituu ammattitaidoksi, kun sitä osataan soveltaa. Soveltaminen vaatii taitoja ja motivaatiota, joten ammattitaitona näkyvä osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja asenteesta. (Viitala 2008, 114, 126).

Kirjallisuudessa työkykykoordinaattorin ammattitaitoon liitetään tietopuolisen osaamisen rinnalla vahvasti erilaiset valmiudet ja taidot, joihin liittyy myös persoonallisia vahvuuksia. Esimerkiksi Terävän ja Vuorennon (2014) mukaan työkykykoordinaattorilla tulee olla monipulia tietoja, kuten perustiedot sosiaaliturvajärjestelmästä ja sen tarjoamista tukimahdollisuuksista; oman organisaation tehtävien ja mahdollisuuksien tuntemusta; käsitys kuntoutusjärjestelmästä ja sen toimijoista; tietämys koulutusjärjestelmästä ja tämänhetkisistä opintomahdollisuuksista; tietoa ihmisen anatomiasta ja terveydenhuollosta (ymmärrys siitä, minkälaisia esteitä ja haittoja osatyökykyisen sairaudet ja vammat aiheuttavat). Keskeisiä valmiuksia taas ovat oikea asenne, vuorovaikutus, osatyökykyisen asiakkaan kohtaamistaito ja laaja-alaisen osaamisen hyödyntäminen ratkaisukeskeisesti (Terävä & Vuorento 2014, 56-58).

Helakorven (2009) mukaan ammattitaito muodostuu sekä ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, että henkilön persoonallisuuden eri puolista. Myös Viitalan (2008, 114-115) mukaan

ammattitaitoon liittyy sellaisia valmiuksia, ts. henkilökohtaisia kykyjä, joita ei voida suoraviivaisesti hankkia kouluttautumalla tai työkokemuksen kautta. Viitala (2008, 116) havainnollistaa ammattiaidon rakentumista pyramidimallin avulla. Mitä lähempänä osaaminen on alinta kerrosta, sitä lähempänä se on toimialasta ja tehtävästä riippumattomia metavalmiuksia ja persoonallisuuteen sekä ihmisenä kehittymiseen liittyviä valmiuksia. Mitä lähempänä kvalifikaatio taas on pyramidin huippua, sitä läheisemmin se liittyy suoritettavaan tehtävään.

Työkykykoordinaattorin työtä kuvataan usein *asiantuntijuudeksi* (esim. Kuuva & Liukko 2015, 19). Helakorven (2009) määritelmän mukaan asiantuntijan osaaminen muodostuu neljästä osa-alueesta: substanssiosaamisesta (yksilöllinen ydiosaaminen), työyhteisöosaamisesta (organisaation ydiosaaminen), kehittämisosaamisesta (strateginen osaaminen) ja kehittymisosaamisesta (metakompetenssi). Käytännössä nämä asiantuntijuuden osa-alueet eivät ilmene rajattuina, vaan kokonaisuuksina joissa eri komponentit painottuvat tilanteen mukaan.

Substanssiosaamiseen kuuluvat ammatin tiedolliset ja taidolliset vaatimukset, jotka asiantuntijan on hallittava. Lisäksi on hallittava laajemmin yleisiä ja yhteisiä tavoitteita ja toimintaohjeita kuten työelämän pelisääntöjä, ammattikunnan yhteisiä tavoitteita ja toimintaohjeita sekä työnantajan ja työntekijän välisiä sopimuksia ja velvoitteita. Substanssiosaaminen tarkoittaa myös henkilökohtaisia kykyjä ja persoonallista tapaa toimia erilaisissa konteksteissa. Työyhteisöosaaminen liittyy työyhteisön sisäiset yhteistyötaidot ja yhteistoiminta tiimeissä ja sosiaalisissa verkostoissa. Asiantuntijalla tulee olla tiimityö-, vuorovaikutus- ja myös johtamistaitoja. Nykyisin toimiminen laajoissa työelämän henkilöstöverkostoissa toimiminen on tärkeää asiantuntijan työssä. Kehittämisosaaminen on strategista osaamista, joka koskee organisaation osaamisen kehittämistä, ja edellyttää koko organisaation toimintatapojen tuntemusta ja valmiutta niiden kehittämiseen. Kehittämisosaaminen vaatii myös kehitystrendien tuntemista ja kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa. Kehittymisosaaminen liittyy kehittävään työotteeseen, mikä edellyttää edellä kuvattua kehittämisosaamista. Jatkuvan oman työn ja työyhteisön kehittäminen edellyttävät valmiutta jatkuvaan oppimiseen, alan uusimman tiedon tuntemusta, näkemystä yhteiskunnallisesta kehityksestä, omien arvovalintojen pohdintaa, ongelmien tunnistamista, luovaa ongelmanratkaisua ja innovointia. (Helakorpi 2009.)

2. TYÖKYKYKOORDINAATTORIT KUNTAORGANISAATIOISSA

2.1. *Kuntatyönantajan rooli, tavoitteet ja toimintatavat työkyvyn johtamisessa*

Suomessa on panostettu 1990-luvulta alkaen työelämän kehittämiseen valtakunnallisilla, työmarkkina- tai toimialakohtaisilla ohjelmilla. Työurien pidentämistä tavoittelevat työssä jatkamista edistävät käytännöt on pyritty saamaan osaksi yritysten jokapäiväistä toimintaa. Kuntatyönantaja on perinteisesti turvannut pitkän työuran myös vajaakuntoisille tai osatyökykyisille henkilöille. Vaikka taloudelliset seikat ja kehittämistoiminnan vaikuttavuus ohjaavat vahvasti työssä jatkamista tukevan toiminnan kehittämistä, vastaava toiminta yksityisellä sektorilla on ollut vähäisempää. (Forma, Kaartinen, Pekka 2010, 32; Juvonen-Posti ym. 2014, 7, 9-10.) Kunta-alalla työskentelee Suomessa noin viidennes koko työvoimasta. Kuntasektoriin kohdistuu monenlaisia haasteita, jotka saattavat heijastua kuntatyöntekijöiden työhyvintiin ja työssä jatkamiseen. (Forma, Kaartinen, Pekka 2012, 29-31).

Kunta-alalla työkyvyn ja työssä jaksamisen suhteen haastavaa on se, että työntekijöillä on muita sektoreita enemmän tuki- ja liikuntaelinten oireita sekä henkiseen väsymiseen liittyviä oireita. Nämä työkyvyn haasteet johtuvat suureksi osaksi kunta-alan tehtävistä, joissa työn kuormittavuutta ja kiireisyyttä esiintyy yleisesti. Merkittävä osa kuntatyöstä perustuu peruspalvelujen tuottamiseen. (Forma ym. 2010, 32; Forma ym. 2012, 33). Suurimmat työeläkevakuutusyhtiöt ovat olleet omien työhyvinvointipalveluidensa kautta tukemassa työnantaja-asiakkaitaan työkykyä ja työssä jatkamista tukevien toimintamallien kehittämisessä. Kuntasektorilla Keva on tehnyt työtä työurien pidentämiseksi pitkään - esimerkiksi tarjonnut ammatillista kuntoutusta yli 30, ja työelämän kehittämispalveluja yli 10 vuotta. (Juvonen-Posti ym. 2014, 10; Lehto-Kannisto 2011).

Työnantajalla on ensisijainen vastuu työssä jatkamista tukevista toimenpiteistä silloin, kun työntekijän työkyky heikkenee. Työnantaja vastaa siitä, että työntekijän työssä jatkamista tukeva prosessi onnistuu ja huolehtii, että kaikki työpaikan omat keinot otetaan käyttöön. Työnantajan vastuulla on myös se, että riittävää ja ammattitaitoista asiantuntija-apua on saatavilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö). Myös Työturvallisuuslaissa 23.8.2002/738, 8 § ja 9 §) työnantaja velvoitetaan huolehtimaan tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä siten, että otetaan huomioon työn ja työympäristön lisäksi työntekijän henkilökohtaiset edellytykset. Työolosuhteita on parannettava tarvittavilla toimenpiteillä ja työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien

tekijöiden vaikutukset on turvattava työsuojeluohjelmalla. (Finlex 2002.) Sairasvakuutus- ja työterveyshuoltolain mukaan työnantajalta edellytetään sairastuneen työntekijän tilanteen selvittämistä, työjärjestelyjä ja työhön paluun tukemista tiiviissä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa (Finlex 2012; Finlex 2001).

Kuntatyönantajan tehtävä on huolehtia työkykyä uhkaavien riskitekijöiden seurannasta, toimintamallien kehittämisestä ja toteutumisesta sekä myönteisestä suhtautumisesta osatyökykyiseen työntekijään (Kuntatyönantajat 2015, 21). Träskelin (2011, 3) korostaa tutkimuksessaan, että kuntaorganisaatioissa työssä jatkamisen tukeminen onnistuu parhaiten, kun tavoitteet, toimintamallit ja niiden kehittäminen ja arviointi kytkeytyvät yhteen. Viime vuosina kuntatyönantajat ovat panostaneet henkilöstön työkyvyn ja työssä jatkamisen tukemiseen tuomalla sen osaksi henkilöstöstrategiaa ja strategista työhyvinvoinnin johtamista, sekä kehittämällä omalle organisaatiolleen käytännön toimintamalleja. (Forma, Kaartinen & Pekka, 2013, 4-5). Nykyisin työhyvinvoinnin johtaminen on Pekkarisen ja Pekan (2015) mukaan kirjattu lähes aina kuntien henkilöstöstrategiaan, mutta työurien tukeminen vain 60 %:iin strategioista.

Työssä jatkamisen onnistumisessa merkityksellistä on se, voidaanko työtä muokata siten, että osatyökykyinen pystyy jatkamaan tuottavasti työssä ilman, että terveydentila heikkenee työn kuormituksen takia. Tärkeää on myös oikea-aikaisuus ja prosessimaisuus, sillä irralliset tai väärään aikaan toteutetut toimet eivät tuota tulosta. Joskus yksi korvaava toimi riittää ja joskus taas tarvitaan useiden tukkeiden yhdistelyä. Onnistuneet työssä jatkamisen ratkaisut edellyttävät sitä, että prosessien keskeiset toimijat tuntevat vastuunsa käytännön toteutuksessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013 b 6-7; Terävä & Vuorento 2014, 86-87.)

Kuntaorganisaatioissa osatyökykyisten työssä jatkamisessa hyödynnetään sekä työpaikan omia, että työeläkelaitoksen rahoittamia ammatillisen kuntoutuksen keinoja (Kuntatyönantajat 2015, 21). Henkilöstöhallinnon tyypillisimpiä keinoja olivat työolosuhteiden mukauttaminen, työkokeilu, uudelleensijoitus ja koulutusratkaisut (tutkinnot, osatutkinnot, oppisopimuskoulutus). Kelan myöntämä osasairauspäiväraha käyttö on myös tyypillistä työhönpaluutilanteissa. (Nevala 2015, 19-20) Näillä keinoilla vaikutetaan sekä työntekijän työuran jatkumiseen, että työkyvyttömyyden kustannusten vähentymiseen. Kuntatyönantajat panostavatkin toimivaan keskinäiseen yhteistyöhön työeläkelaitoksen (Keva) kanssa ja kehittävät sekä työpaikalla että työterveyshuollossa ammatillisen kuntoutuksen osaamista. (Kuntatyönantajat 2015, 21.)

Osatyökykyisen työntekijän työssä jatkamisen mahdollistuminen on ensisijaisesti kiinni työnantajan ja esimiehen tuesta. Työntekijä tarvitsee henkilökohtaista tukea ja ohjausta, jotta hän pystyy tekemään ratkaisuja ja sitoutumaan niihin. Kun osatyökykyisen kokee, että työnantaja on mukana miettimässä ratkaisuja, työntekijä on useimmiten halukas jatkamaan työssä. (Träskelin 2011, 8; Forma ym. 2013, 32). Kuntatyönantajilla toimivien esimiehen tehtävä onkin osatyökykyisen työntekijän työskentelyn mahdollistaminen, johon liittyy käytännön työjärjestelyjen lisäksi hyväksyvän ja keskusteleavan asenneilmapiirin luominen työyhteisössä (Träskelin 2011, 26-27; Joensuu, Kivistö, Malmelin, Lindström 2008, 78).

Työnantajan asenteilla ja toimintakulttuurilla onkin merkittävä vaikutus osatyökykyisen työssä jatkamisen onnistumiselle (Terävä & Vuorento 2014, 86). Sosiaali- ja terveysministeriön (2013 b, 6-7) mukaan osatyökykyisen työssä jatkamisen onnistuminen vaatii huomaamista, haluamista ja osaamista - nämä taas vaativat uskallusta tarttua asiaan ja nähdä osatyökykyisen potentiaali tuottavassa työssä. Osatyökykyisen tukemisen tulee olla voimavaralähtöistä sairaus- tai vammalähtöisyyden sijaan (Kuntatyönantajat 2015, 21). Osatyökykyiset saatetaan nähdä edelleen työkyvyttöminä, vaikka monilla on edelleen työkykyä jäljellä sopivaan työtehtävään ja työntekoa voidaan erilaisin ratkaisuin helpottaa (Terävä & Vuorento 2014, 86).

Kuntatyönantaja kohtaa osatyökykyisten tukemisessa erilaisia haasteita. Forman ym. (2013) mukaan kuntien henkilöstöjohtajat kokevat työssä jatkamisen tukemisessa haasteellisemmaksi osatyökykyisen työntekijän uudelleensijoittamisen työkyvyllä sopivaan työhön organisaatiossa. Toiseksi haastavinta on työhyvinvointiin ja työkyvyttömyyteen liittyvien mittareiden luominen poliittiselle johdolle ja esimiehille. Yhtenä haasteena on työssä jatkamisen tukemiseksi ja työurien pidentämiseksi liittyvien konkreettisten keinojen pitäminen esillä. (Forma ym. 2013, 29).

Toiminnan onnistumiseksi kuntatyönantajalla tulisi olla käytössään toimintatapa, joka auttaa esimiehiä ja työhyvinvointi- ja työkyvyn johtamisessa. Tällaisista työkykyä ja työssä jatkamista tukevista toimintaohjeista on alettu yleisesti käyttää nimitystä ”Aktiivisen tuen toimintatapa”, johon sisältyy merkittävänä osana työterveysyhteistyö. (Keva 2017 b; Pekkarinen & Pekka 2015, 17). Aktiivisen tuen toimintaohjeen tarkoituksena on auttaa työntekijää mahdollisimman varhain, kun hänen työnsä tekemisessä tai työkyvyssään on ongelmia, ja löytää mahdollisuuksia osatyökykyisen työssä jatkamiseen. Tavoitteena on tukea työntekijän työkykyä siten, että hän voi jatkaa työssä mahdollisimman pitkään. Aktiivinen tuki sisältää kolme toimintavaihetta: 1. varhainen tuki, jonka avulla työkyvyn ja

työssä jatkamisen ongelmiin tartutaan riittävän varhain, 2. tehostettu tuki silloin, kun työpaikan omat toimet eivät riitä, ja työntekijän ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan lisää toimijoita, ja 3. työhön paluun tuki työntekijän pitkän sairauspoissaolon jälkeen. Tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa on keskeinen osa Aktiivisen tuen toimintaa. (Pekkarinen & Pekka 2015, 15).

2.2. Kuntaorganisaatioissa toimivien työkykykoordinaattoreiden asiakkaat ja keskeiset tehtävät

Kuntasektorilla työkykykoordinaattori toimii usein henkilöstöhallinnossa, ja työkykykoordinaattorin palvelujen ostaminen yksityiseltä palveluntuottajalta on harvinaisempaa (Terävä & Vuorento 2014, 56). Saaren (2012, 51) tutkimustulokset puoltavat kunta-alalla työskentelevän työkykykoordinaattorin sijoittumista henkilöstöhallintoon, sillä työkykyasioista vastaavaan työkykykoordinaattorin toiminta ja henkilöstöhallinnon mukanaolo tehostavat kuntoutusprosessia. Koska henkilöstöhallinnolla on näkemystä organisaation sisäisistä uudelleensijoitusmahdollisuuksista ja riittävästi arvovaltaa viedä sijoittumista eteenpäin, on työkykykoordinaattorin tarkoituksenmukaista toimia henkilöstöhallinnossa.

Kunnissa työskentelevien työkykykoordinaattoreiden asiakkaita ovat kuntatyöntekijät, joiden työkyky on alentunut niin, että omassa työssä jatkaminen on oleellisesti vaikeutunut – ts. omaan työhön on arvioitavissa olevan työkyvyttömyyden uhka. Kuntatyöntekijöiden työkykyä heikentävät eniten tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ja toiseksi eniten mielenterveyshäiriöt. Kunta-alalla työkykykoordinaattorin asiakaskunnasta suurimpia ammattiryhmiä ovat perus- ja lähihoitajat, sairaanhoitajat, henkilökohtaiset avustajat, aineenopettajat ja lehtorit, lastenhoitajat ja päiväkotiapulaiset, perhepäivähoidajat, siivoojat, sairaala- ja hoitoapulaiset, sihteerit, lastentarhanopettajat sekä keittiöapulaiset. (Koski-Pirilä 2011, 9, 16; Saari 2012, 34). Kunta-alan työntekijöistä 27 % on yli 55-vuotiaita (Pekkarinen & Pekka 2015, 20), mikä näkyy myös työkykykoordinaattori työssä.

Henkilöstöhallinnossa ja työterveyshuollossa toimivien työkykykoordinaattoreiden työn painopiste on työkykyä ja työssä jatkamista tukevien keinojen etsimisessä yhdessä työntekijän, työterveyshuollon asiantuntijoiden, työnantajan ja eläkevakuutusyhtiön kanssa. Työkykykoordinaattori osallistuu asiakkaan työterveysneuvotteluihin, ohjaa asiakasta yksilöllisesti ja tukee esimiehiä työkykyä tukevassa toiminnassa. Nimikkeensä mukaan työkykykoordinaattori koordinoi toimintaa, eli toimii

yhteyshenkilönä eri toimijoiden välillä järjestäen ja seuraten kokonaissuunnitelman toteutumista. Työkykykoordinaattori voi myös osallistua työkykyä tukevia prosesseja ohjaavien toimintamallien kehittämiseen ja jalkauttamiseen. (Nevala ym. 2015, 42, 76.)

Sosiaali- ja Terveysministeriön OTE-kärkihankkeen materiaaleissa esitetään esimerkkinä Tampereen kaupungin työkykykoordinaattorin tehtäväkuva (Kuvio 2). Se on jäsennetty työkykykoordinaattorin esimiehelle, osatyökykyiselle ja organisaatiolle antaman tuen mukaan (Kuivasto 2017.)

Esimiehen tukena	Osatyökykyisen tukena	Organisaation tukena
<ul style="list-style-type: none"> • puhelinneuvontaa ennaltaehkäisevissä toimenpiteissä ja työjärjestelyissä • rakentaa eri keinoista henkilökohtaisen ja toimivan kokonaisuuden, johon osapuolet sitoutuvat • huolehtii toimenpiteiden etenemisestä 	<ul style="list-style-type: none"> • innostaa ja motivoi • ohjaa kuntoutuksen saamisessa • ohjaa koulutukseen • ohjaa osatyökykyisiä sopiviin avautuviin työtehtäviin kaupungin sisällä • neuvoo ja ohjaa sosiaaliturvaetuksissa • on osatyökykyisen tukihenkilö, joka pitkäjänteisesti seuraa hänen työhön sijoittumista, työssä selviytymistä sekä ohjaa ja tukee tarvittavien palvelujen ja tukien käyttöä 	<ul style="list-style-type: none"> • kouluttaa henkilöstöä • esittelee uraohjauspalvelumallia • tuo työkyvyttömyyskustannuksia esille tuotantoalueiden johtajille ja esimiehille • kartoittaa työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa työkykyriskejä ja suunnittelevat yhdessä toimenpiteitä työkyvyn tukemiseksi

Kuvio 2 Esimerkki työkykykoordinaattorin tehtävistä kunta-alalla (Kuivasto 2017)

Kuntaorganisaation henkilöstöhallinnossa toimivien työkykykoordinaattoreiden tehtäviin voi kuulua myös laajempia työhyvinvointi- ja henkilöstöasiantuntijan tehtäviä, kuten henkilöstöseurantaa ja -suunnittelua. Esimerkiksi Oulun kaupungin liikelaitoksen henkilöstötiimissä toimivan työkykykoordinaattorin tehtäviin kuuluu henkilöstösuunnittelu, jossa huomioidaan yksilölliset ratkaisut, yhtenäisen kehityskeskustelukäytännön kehittäminen, henkilöstöseurannan toteuttaminen, henkilöstökoulutuksen organisointi, henkilöstökyselyn koordinointi, kuntoutustoiminnan organisointi ja yksilöllisten henkilöstöratkaisujen esitteleminen henkilöstötiimille ja johtoryhmälle. (Juvonen-Posti ym. 2014, 49.)

Yhteenveto aikaisemmasta kirjallisuudesta kunta-alalla toimivan työkykykoordinaattorin tehtävistä (Nevala ym. 2015, Mäkelä-Pusa 2014, 78; Juvonen-Posti ym. 2014, 49 Terävä & Vuorento 2014, 56-58.):

- Asiakkaan yksilötapaamiset (sis. haastattelut, suunnitelmien ja tavoitteiden laadinta) ja asiakkaan neuvonta ja ohjaus (tieto etuuksista, eläkkeen vaikutuksista tuloihin, työssä jatkamisen keinoista, hakemusten tekeminen)
- Asiakkaan palvelutarpeen selvittäminen
- Työterveysneuvotteluihin osallistuminen (työntekijä, esimies, työterveyslääkäri, työterveyshoitaja, luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu)
- Työpaikkakäynnit
- Työssä jatkamista tukevien keinojen suunnittelu, järjestely ja seuranta
- Yhteistyö keskeisten toimijoiden kanssa (Keva, tapaturmavakuutusyhtiöt, työterveyshuolto, työnantaja, Kela, oppilaitokset)
- Esimiesyhteistyö, esimiesten tukeminen
- Toimintaohjeiden kehittäminen ja jalkauttaminen
- Työjärjestelyt ja uudelleensijoitukset
- Toimenpiteiden seuranta ja dokumentointi
- Työkyvyttömyyden kustannusten seuranta ja dokumentointi

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1. *Tutkimuskysymykset*

Kuntaorganisaatioissa työkykykoordinaattoreiden tehtäväkuva on suhteellisen uusi, eikä sitä ole tutkittu aikaisemmin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi työkykykoordinaattoreiden työ on muodostunut kunta-alalla.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää, millainen on työkykykoordinaattoreiden tehtäväkuva kuntaorganisaatioissa. Tätä kysymystä tarkasteltiin:

- 1) keskeisten tehtävien ja yhteistyötahojen
- 2) osaamisen ja työssä onnistumisen edellytysten sekä
- 3) ajankohtaisten haasteiden ja kehittämiskohteiden kannalta.

3.2. Tutkimuksen aikataulu ja tutkimusasetelma

Tutkimus on pro gradutyö, joka toteutettiin kaksivaiheisena kyselytutkimuksena yhteistyössä Kevan kanssa. Ensimmäinen kysely lähetettiin maaliskuussa 2017 ja toinen toukokuussa 2017. Aineiston analysointi aloitettiin elokuussa 2017 ja tutkimusraportti valmistui suunnitellusti vuoden loppuun mennessä.

Tapaustutkimuksessa hyödynnetään usein sekä laadullista että määrällistä aineistoa ja erilaisia analyysitapoja. Nimensä mukaan tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat tutkimuksen tavoitteina. Tapauksena voi olla jokin henkilö, ryhmä, organisaatio, tuote, prosessi tai tapahtuma. (Eriksson & Koistinen 2014, 2.) Tässä tutkimuksessa tapauksen muodostavat otos kunta-alalla työskentelevistä työkykykoordinaattoreista. Tutkimus täyttää seuraavat tapaustutkimuksen ehdot: tutkimuksessa mitä- ja miten -kysymykset ovat keskeisiä; tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin; aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta; tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö ja; tutkittavaa tapausta halutaan ymmärtää osana kontekstia. Viimeksi mainittu kontekstuaalisuus tarkoittaa, että tapausta halutaan ymmärtää osana tiettyä ympäristöä (Eriksson & Koistinen 2014, 7).

3.3. Otanta ja aineiston keruu

Tutkimushetkellä tutkijalla ei ollut käytettävissä tietoja kaikista kuntaorganisaatioissa toimivista työkykykoordinaattoreista, joten aineisto kerättiin harkinnanvaraisesta otoksesta (vrt. Anttila 2014; KvantiMOTV 2003.) Kohderyhmäksi rajattiin työkykykoordinaattorit, jotka toimivat keskisuurissa ja suurissa kuntaorganisaatioissa, eli kunnissa, kaupungeissa, kuntayhtymissä ja kunnallisissa osakeyhtiöissä, joissa työeläkevakuutettuja on vähintään 200. Tämän rajauksen perusteluna oli, että pienemmissä kunnissa ei yleensä toimi päätoimista työkykykoordinaattoria.

Luotettavan otannan saamiseksi tutkimuksessa päädyttiin kaksivaiheiseen kyselyyn, josta ensimmäisen, kuntien henkilöstöjohtajille suunnatun kyselyosion tarkoituksena oli saada taustatietoja kuntaorganisaatioissa työskentelevistä päätoimisista työkykykoordinaattoreista ja heidän yhteystiedot

(sähköpostiosoite). Keva lähetti kyselylomakkeen omaa yhteystietorekisteriänsä hyödyntäen 304 henkilöstöjohtajalle, joista siihen vastasi puolet (151 henkilöstöjohtajaa).

Toinen, varsinaisia tutkimustehtäviä selvittävä kysely lähetettiin henkilöstöjohtajilta saatujen sähköpostiosoitteiden perusteella yhteensä 54 päätoimiselle työkykykoordinaattorille. Otoksen koon kasvattamiseksi kysely lähetettiin Kevan yhteystietorekisterin perusteella lisäksi 14 työkykykoordinaattorille. 48 työkykykoordinaattoria vastasi kyselyyn, eli vastausprosentti oli 71.

Kyselyistä saatiin kaksi vastausaineistoa, jotka analysoitiin erillisinä. Kyselyt eivät olleet tunnistetietojensa perusteella liitettävissä toisiinsa, eli samassa organisaatiossa työskentelevää henkilöstöjohtajaa ja työkykykoordinaattoria ei voitu liittää toisiinsa.

3.4. Kyselyn laadinta

Kysymysten laadinta oli tutkijan vastuulla, ja perustui tutkimustehtäviin. Tutkimuskysymysten mukaisista ilmiöistä koottu tausta- ja teorian tieto ohjasi kysymysten sisältöä ja vastausvaihtoehtojen määrittelyä. Esimerkiksi työkykykoordinaattoreiden keskeiset osaamisalueet, yhteistyötahot ja tehtävät perustuivat aikaisempaan kirjallisuuteen.

Kevan asiantuntijat laativat tutkijan tekemistä kyselyrungoista sähköiset Webropol-kyselylomakkeet. Ennen lomakkeiden lähettämistä tutkija testasi ne sähköisessä muodossaan. Kyselyt sisälsivät sekä suljettuja (valmis rakenne ja rajatut vastausvaihtoedot), että avoimia kysymyksiä. Sähköinen lomake mahdollisti teknisesti sen, että kaikkien vastaajien ei tarvinnut vastata kaikkiin kysymyksiin, vaan tietyt jatkokysymykset avautuvat vastaajan valittua tietyn vastausvaihtoehdon.

Henkilöstöjohtajille suunnatussa kyselyssä (liite 1) oli kahdeksan kysymystä, joista viisi oli suljettua ja kolme niitä tarkentavaa avointa kysymystä. Tavoitteena oli saada tutkimuksen lähtökohtia kuvaavia perustietoja siitä, työskenteleekö organisaatiossa päätoiminen työkykykoordinaattori (tai vastaavia tehtäviä päätoimisesti muulla nimikkeellä hoitava työntekijä), ovatko työkykykoordinaattorin tehtävät osa jonkun muun (tai muiden) työntekijän tehtäväkuvaa, millä nimikkeellä näitä tehtäviä tekevä työntekijä toimii, kuinka monta henkilöä työkykykoordinaattorin tehtävässä toimii, ja missä yksikössä työkykykoordinaattori toimii.

Mikäli henkilöstöjohtaja vastasi, että organisaatiossa toimii päätoiminen työkykykoordinaattori, pyydettiin häneltä kyseisen työkykykoordinaattorin sähköpostiosoitetta. Kyselylomakkeessa (liite 1) osallistujille tarkennettiin, että yhteystietoa tarvitaan työkykykoordinaattorin tehtäväkuvaa laajemmin kartoittavan kyselyn lähettämiseksi oikeille henkilöille.

Työkykykoordinaattoreille suunnatussa kyselyssä (liite 2) oli 18 kysymystä, joista puolet oli suljettuja ja puolet avoimia kysymyksiä. Kysymykset oli jaoteltu kolmeen teemaan. Ensimmäinen teema, *tehtäväkuva*, selvitti työskentelyaikaa työkykykoordinaattorina, työnantajan määrittämän tehtäväkuvauksen olemassaoloa ja sisältöä, organisaatiossa käytettäviä työkykyä ja työssä jatkamista tukevia toimintaohjeita ja työkykykoordinaattorin roolia niissä, työajan käyttöä erilaisiin tehtäviin ja eri yhteistyötahojen kanssa toimimiseen, yhteistyön sujuvuutta henkilöstöhallinnon tai muiden henkilöstöasioista vastaavien kanssa sekä tuen saamista työlle. Toinen teema, *osaaminen*, selvitti työkykykoordinaattorin koulutustaustaa, aikaisempaa työkokemusta ja sen hyödynnettävyyttä, eri osaamisalueiden merkitystä työssä onnistumiselle ja työn kehittämisen tapoja. Kolmas teema, *onnistuminen, haasteet ja kehittäminen*, selvitti työssä onnistumisen mahdollistavia tekijöitä, työn ajankohtaisia haasteita ja työn kehittämiskohteita.

3.5. Tutkimusmenetelmät

Edellä kuvattujen tutkimuskysymysten luonteen vuoksi tässä tutkimuksessa käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Kyselylomakkeiden (liitteet 1 ja 2) suljetut kysymykset tuottivat määrällistä dataa, joka analysoitiin tilastollisin menetelmin. Avoimet kysymykset taas tuottivat laadullisesti tarkasteltavaa aineistoa.

Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on jäsentää kokonaisvaltaisesti tutkimuskohteen ominaisuuksia ja merkityksiä – elämismaailmaa. Se sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään, selittämään ja tulkitsemaan sosiaalisen todellisuutemme ilmiöitä ja niihin liittyviä käytäntöjä ja merkityksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 a; Henttonen 2008, 1). Tässä tutkimuksessa laadullinen tutkimusote oli tarkoituksenmukainen, koska tutkimuksen lähtökohtana oli ennen kaikkea vastata kysymykseen *millainen* työkykykoordinaattoreiden työnkuva on. Määrällinen tutkimusmenetelmä taas on tutkimustapa, joka vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka

usein (Vilka 2007, 14). Määrällisellä tutkimusotteella haluttiin tarkastella työkykykoordinaattoreiden tehtäväkuvaan liittyvien ilmiöiden useutta tai määriä.

Eriksonin ja Koistisen (2015, 7) mukaan laadullisia ja määrällisiä menetelmiä yhdistämällä tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan laajemmin kuin yhtä menetelmää soveltaen olisi mahdollista. Myös Tuomivaaran (2005) mukaan määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän yhdistäminen on perusteltua, sillä ne täydentävät toisiaan. Määrällistä tietoa voidaan syventää tutkimalla ilmiöön liittyviä laadullisia piirteitä. Määrällisen ja laadullisen menetelmän välille ei ole syytä vetää jyrkkää rajaa. Molemmissa voidaan soveltaa samoja yleisiä logiikan periaatteita. (Tuomivaara 2005, 28, 32, 40.)

Aineiston määrällinen analyysi

Määrälliseen tutkimuksen analysointitapa valitaan sen mukaan, mitä ollaan tutkimassa (Vilka 2007, 119). Kyselyllä voidaan tarkastella muuttujien välisiä suhteita tai tuottaa pelkästään jakaumatason tietoa (Anttila 2014). Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena saada tutkimuskysymysten mukaisesti lähinnä kuvailevaa tietoa tutkittavista muuttujista. Tutkimusaineistoa tarkasteltiin ensisijaisesti laske-malla muuttujien frekvenssit ja prosentit ja kuvaamalla niitä taulukkoina sekä graafisesti. Aineiston pieni koko (N 48) asetti haasteita määrällisille tulkinnoille muuttujien välisistä yhteyksistä. Ristiin-taulukoinnilla tarkasteltiin vain työkykykoordinaattorin työskentelyajan (vuosina) ja työnantajan määrittelemän tehtäväkuvauksen olemassaolon välistä yhteyttä.

Suljettujen kysymysten tuottama määrällinen aineisto analysoitiin IBM SPSS Statistics 24 -ohjelmis-tolla. Kysymykset olivat mitta-asteikoltaan luokitteluasteikollisia (esim. koulutusaste) ja järjestysas-teikollisia (esim. viisiportainen Likert asteikko: 1. Erittäin paljon – 5. En osaa sanoa). Tällä oli mer-kitystä lähinnä ristiintaulukoinnin kannalta, sillä se sopii muuttujille, joista ainakin toinen on mitattu vain asteikolla (Kirves 2013, 4).

Khiin neliö (X²) -testiä käytettiin merkitsevyystasojen erotteluun. Merkitsevyystasoa nimitetään myös p-arvoksi, joka tarkoittaa hylkäämisvirheen todennäköisyyttä, eli mitä pienempi merkitsevyys-taso, sitä pienempi virhepäätelmän mahdollisuus. Riskiraja on usein 5 % eli mikäli $p < 0,05$, havaitut erot esimerkiksi eri ryhmien välillä eivät todennäköisesti johdu sattumasta. (Kirves 2013, 13-16.) Tässä tutkimuksessa käytettiin em. riskirajoja, mutta on huomioitavaa, että aineiston koosta johtuen eri muuttujien väliset yhteydet eivät ole kovin voimakkaita.

Aineiston laadullinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysissä haetaan aineistosta ilmeneviä merkityksiä ja asioiden välisiä yhteyksiä. Tarkoitus on tiivistää ja järjestellä aineistoa siten, että kaikki oleellinen tieto pysyy mukana luotettavien tulosten saamiseksi. (Salo 2015, 167). Tässä tutkimuksessa aineiston sisällönanalyysia tehtiin monitahoisella ja yksityiskohtaisella aineistolähtöisellä otteella. Lähtökohtana ei ollut hypoteesin testaaminen, vaan odottamattomienkin seikkojen paljastaminen. (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 95) mukaan laadullinen sisällönanalyysi ei koskaan ole täysin induktiivista ja objektiivista, koska käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia, ja havainnot ovat yleisesti hyväksytyn ajatuksen mukaan teoriapitoisia.

Avoimilla kysymyksillä selvitettiin työnantajan määrittelemää tehtävänkuvausta, työkyökoordinaattorin työpanosta toimintaohjeissa, yhteistyön toimimista ja tuen saantia henkilöstöhallinnon kanssa, aikaisemman työkokemuksen hyötyjä, osaamisen kehittämisen tapoja, sekä työssä onnistumisen (taavoitteiden saavuttaminen) keinoja, työn ajankohtaisia haasteita ja kehittämiskohteita. Laadullisen, avoimista vastauksista saadun aineiston analysointi aloitettiin kopioimalla vastaukset Excel-tiedostosta Word-dokumentiksi siten, että vastausten muoto säilyi muuttumattomana. Laadullista dataa kerthy näin 57 sivua (fontilla Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1,5). Vastaajat tuottivat keskimäärin 2-5 lauseen mittaisia vastauksia sekä asialuetteloita (esim. keskeiset tehtävät lueteltu ranskalaisin viivoin). Vastaajat numeroitiin juoksevilla numerolla, ja tätä numeroa käytettiin vastausten tunnistetietona.

Tulostettua vastausaineistoa tarkasteltiin Tuomen & Sarajärven (2009, 108-110) ohjeistusta mukailen: Ensin aineisto pelkistettiin, eli siitä haettiin tutkimustehtävien kannalta oleelliset asiat (ts. karsittiin tutkimukselle epäolennainen pois). Tämän jälkeen jokaisen avoimen kysymyksen tuottamaa vastausaineistoa tarkasteltiin erikseen, ja sitä tiivistettiin systemaattisemmin käsiteltäväksi poimimalla taulukoihin ilmauksia, joihin sisältyi jokin yhtenäinen ominaisuus tai merkitys. Tässä vaiheessa vastauksiin jätettiin tunnistetiedoksi vastaajanumero. Näin syntyneille alaluokille annettiin niitä kuvaava nimi. Tässä prosessissa yksittäiset asiat ja ilmiöt yhdistettiin siis yleisempien käsitteiden alle.

Alaluokkien muodostamisvaiheessa aineisto kvantifioitiin, eli laskettiin jokaista alakuokkaa kuvaavien vastausten/ termien määrä (f). Tällä koodaamisella oli tarkoitus systematisoida aineistoa, eli ”estää analyysin jäämistä vain tuntumaksi tai olettamukseksi” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006

b). Laadullisen aineiston koodaamisen ei kuitenkaan annettu vaikuttaa ilmiöiden syvällisempään tarkasteluun. Esimerkiksi Salon (2015, 178) mukaan koodaamisen riskinä on, että se muuttaa ilmiöt liikukumattomiksi ja tutkittava ilmiö sulkeutuu ja jähmettyy. Koodaaminen ei saisi syrjäyttää ilmiöiden liikkeen, ainutkertaisuuden ja vivahteiden löytämistä.

Alaluokista muodostetaan edelleen yläluokkia. Tuomen ja Sarajärven (2009, 110) mukaan yläluokista voidaan muodostaa lopuksi ilmiötä kuvaava lopullinen kokoava käsite, joka on vastaus tutkimustehtäviin. Taulukossa 1 on havainnollistettu aineiston tiivistämistä, ryhmittelyä, ala- ja yläluokkien muodostamista ja kvantifiointia kysymyksestä *Miten työkykykoordinaattorin työtä tulisi mielestäsi kehittää?* saadun aineiston osalta (kuviossa on esimerkki vain osasta kyseisen vastausaineiston luokittelua).

Aineiston pienestä koosta johtuen tulosten raportoinnissa ilmoitetaan havaintojen määrät sekä prosentteina (%) kaikista havaintoyksiköistä (n) että absoluuttisina lukuina (f). Joidenkin yhteenvetojen ja taulukoiden osalta havainnot ilmoitetaan vain prosentteina. Laadullisten tutkimustulosten havainnollistamiseksi raporttiin on liitetty suoria lainauksia vastauksista.

Taulukko 1 Esimerkki laadullisen aineiston sisällön analyysistä

Työnkuvan kehittämiskohteet		
Yläluokka	Alaluokka	Vastaukset samankaltaisuuksien mukaan + tunniste
Tehtävänkuvan ja roolin selkiyttäminen (f 14)	Työn selkiyttäminen ja rajaaminen (f 10)	<p>työnkuvan/-sisällön tulisi olla yhtenäisesti määritelty valtakunnallisesti 1</p> <p>Selkiyttää asiantuntijatehtäväksi, jossa työn vaatavuudet on määritelty. Tehtävänkuvan ja suoritusvaatimusten tulisi olla jollakin tavoin tasapainossa 4</p> <p>työtehtävien kirkastaminen ja rajaaminen 6</p> <p>Toimenkuvan kautta paremmin olisi listattuna ne työt mistä pitää vastata.10</p> <p>tehtävänkuvan määrittämien, osaamisvaatimukset? Miten tehtävä sijoittuu suhteessa kunnan työhyvinvointijohtamiseen, esimiestyön tukemiseen 11</p> <p>tärkeää pitää työkuva selkeänä, jotta aikaa riittää ”olennaisiin” asioihin. 17</p> <p>Isoissa organisaatioissa työtä voi riittää, mutta pienemmissä on hyvä jos tehtäväkuvaan tulisi jotain esim. työyhteisön ongelmiin liittyvää tai työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää tehtävää.42</p> <p>Asiakastyön ja kehittämistyön välinen ajanjako 43</p>
	Aseman ja roolin määrittäminen työhyvinvointitoiminnassa (f 4)	<p>Työntekijöiden ja työnantajan välissä ilman valtuutuksia päättää mistään on aika hankala yhtälö.43</p> <p>Tehtävän tulisi olla entistä enemmän osana henkilöstösuunnittelua +</p> <p>Tehtävän tulisi olla päätoiminen 35</p> <p>Työkykykoordinaattorin tehtävää tulisi kehittää entistä enemmän työkykyjohtamiseen, jotta ennakoiva ja varhainen toiminta organisaatiossa kehittyisi. 41</p> <p>Miten tehtävä sijoittuu suhteessa kunnan työhyvinvointijohtamiseen, esimiestyön tukemiseen 11</p>
Osaamisen kehittäminen (f 13)	Tuen saaminen (f 3)	<p>Työkykykoordinaattorit tarvitsisivat enemmän varmasti tukea, koska työ on välillä todella haastavaa ja tilanteet vaikeita 29</p> <p>Työnohjaus voisi auttaa haasteellisissa tilanteissa 45</p> <p>säännölliset keskustelut johdon kanssa miten työssä onnistuu 10</p>
	Tiedon ja työkalujen lisääminen (f 10)	<p>jatkuvakoulutus ja tietojen päivittäminen 2</p> <p>koulutus 5</p> <p>täydennyskoulutus tärkeää 6</p> <p>Erityisen hankalien työkykyasioiden ratkaisumallit ja koulutuksen saamine näihin asioihin 17</p> <p>tiedon jakaminen olisi erittäin tärkeää, ettei hyväksi koettuja käytäntöjä tarvitsisi uudelleen keksiä 29</p> <p>Tuntuu, etten tiedä ainakaan tarpeeksi taloudellisesta tuesta; ohjaan tarvittaessa sos.toimistoon tai velkaneuvojalle. Myös uudelleenkoulutusväylistä on liian vähän tietoa.31</p> <p>Koulutukset ja erilaiset työpajat ovat hyviä, sillä niissä saa monenlaista ammatillista tukea 46</p> <p>säännöllinen täydennyskoulutus 20</p> <p>Ajankohtaista, osatyökykyisten asioihin vaikuttavista asioista koulutusta 25</p> <p>Toivoisin että ammatinvalintaan olisi enemmän keinoja. Olisiko joitan mitä koordinaattori voisi tehdä? 36</p>

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1. *Taustatietoja kunta-alalla toimivista työkykykoordinaattoreista*

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöstöjohtajien mukaan vain 43:ssa (29 %) heidän edustamistaan kuntaorganisaatioista (n 151) työskentelee päätoiminen työkykykoordinaattori tai vastaavaa tehtävää muulla nimikkeellä hoitava työntekijä. Näistä kunnista 34:ssä (79%) työskentelee yksi päätoiminen työkykykoordinaattori, viidessä (12%) kaksi päätoimista työkykykoordinaattoria ja neljässä (9%) neljä tai useampi päätoiminen työkykykoordinaattori.

Työkykykoordinaattorin työlle on käytössä myös muita nimikkeitä. Kyselyyn osallistuneet henkilöstöjohtajat nimesivät niitä kaikkiaan 12. Tavallisimpia ovat työhyvinvointikoordinaattori (f 5), työhyvinvointiasiantuntija (f 5) ja työhyvinvointisuunnittelija (f 4). Myös henkilöstösuunnittelijan (f 2), henkilöstökoordinaattori (f 2) ja henkilöstöasiantuntijan (f 1) nimikkeitä käytetään vastaavasta työstä. Muita yksittäisiä nimikkeitä ovat uudelleensijoituksen erityissuunnittelija, uudelleensijoituskoordinaattori, kuntoutussuunnittelija ja kuntoutusasiantuntija ja työhönvalmentaja. Vastauksissa oli myös sellaisia nimikkeitä, joiden hoitajille kuuluu työkykykoordinaattorin työtä laajempia tehtäväkokonaisuuksia. Yleisimmin tällainen on työhyvinvointipäällikkö (f 5) ja työsuojelupäällikkö (f 3). Tässä tutkimusraportissa tutkimustulosten kuvaamisen yhteydessä käytetään selkeyden vuoksi nimikettä työkykykoordinaattori.

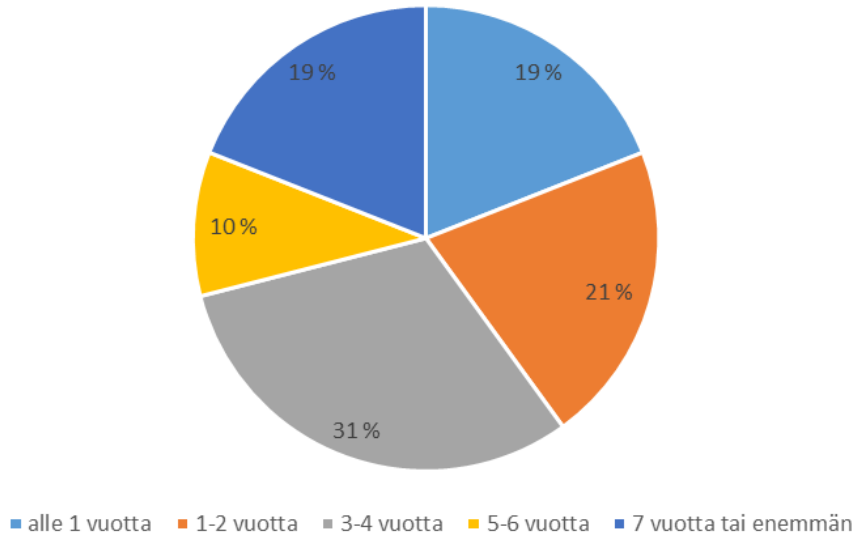
Niiltä 108 henkilöstöjohtajalta, joiden organisaatiossa ei toimi päätoimista työkykykoordinaattoria, kysyttiin, *ovatko työkykykoordinaattorin tehtävät osa jonkun muun (tai muiden) työntekijän tehtävänkuvaa?* Tähän kysymykseen vastanneiden 98 henkilöstöjohtajan organisaatioista puolessa (f 49) tehtävät ovat osa muiden työntekijöiden tehtävänkuvaa. Näiden työntekijöiden nimikkeiden kirjo oli moninainen: vastauksissa esiintyi kaikkiaan 17 eri nimikettä. Työkykykoordinaattorin tehtäviä hoitavat yleisimmin henkilöstöjohtajat tai muut henkilöstöasiantuntijat, kuten palvelussuhdepäällikkö, henkilöstösuunnittelija, henkilöstösihteeri, henkilöstökoordinaattori, henkilöstöasiantuntija, rekrytointisuunnittelija ja palkkasihteeri.

Joissakin kunnissa työkykykoordinaattorin tehtävät sisältyvät työhyvinvointitoimintaa johtavien tai koordinoivien työntekijöiden tehtäviin. Heitä ovat työhyvinvointipäällikkö, työsuojelupäällikkö,

työhyvinvoinikoordinaattori, hyvinvointikoordinaattori, uudelleensijoitusvastaava ja kuntoutussuunnittelija. Hallinnollisissa tehtävissä työkykykoordinaattorin tehtäviä hoitavat myös hallintojohtaja, yhteysjohtaja, ja kunnansihteeri. Lisäksi 11 organisaatiossa työkykykoordinaattorin tehtävät kuuluivat useamman työntekijän muodostamalle tiimille. Tiimit koostuvat yleisimmin henkilöstöasiantuntijoista ja esimiehistä, ja mukana voi olla myös työsuojelun tai työterveyshuollon edustajia

Henkilöstöjohtajien mukaan suurin osa 74 % (f 32) päätoimisista työkykykoordinaattoreista työskentelee henkilöstöpalveluissa, ja vain 5% (f 2) työterveyshuollossa. 21 % (f 9) työskentelee muissa yksiköissä, joita ovat sivistystoimiala, konsernin henkilöstöjohto, kehityspalvelut, tulosalueen johto ja hallinto. Kahdessa organisaatiossa toimii työkykykoordinaattori sekä henkilöstöpalveluissa että työterveyshuollossa. Yhdessä organisaatiossa toimii työkykykoordinaattori organisaation isoimmissa toimialayksiköissä.

Päätoimisten työkykykoordinaattoreiden työkokemusta työkykykoordinaattorin työssä selvitettiin kysymällä työkykykoordinaattoreilta: *Kuinka monta vuotta olet työskennellyt työkykykoordinaattorin työssä?* Vastausvaihtoehtoja oli viisi: alle 1 vuotta, 1-2 vuotta, 3-4 vuotta, 5-6 vuotta ja 7 vuotta tai enemmän.



Kuvio 3 Työkykykoordinaattoreiden työskentelyaika vuosina (%)

Kuviossa 3 on havainnollistettu työkykykoordinaattoreiden työskentelyaikaa kuntaorganisaatioissa. Tulokset osoittivat, että suurin osa työkykykoordinaattoreista oli toiminut työssään varsin vähän aikaa: 40 % alle vuodesta kahteen vuoteen ja kolmannes 3-4 vuotta. Työkykykoordinaattoreista suurin

osa, noin kolmannes (f 15) oli työskennellyt tehtävässään 3-4 vuotta. Pienin ryhmä oli 5-6 vuotta työskennelleet, joita oli 10 % (f 5) vastaajista. Alle vuoden, 1-2 vuotta ja seitsemän vuotta tai enemmän työskennelleitä oli kaikkia n. 20 % (f 9-10) vastaajista.

4.2. Työkykykoordinaattoreiden tehtäväkuva

Työkykykoordinaattoreita pyydettiin kertomaan, onko työnantaja määritellyt heille tehtäväkuvauksen, ja kuvailemaan minkälaisia tehtäviä työnkuvaus sisältää. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 45 työkykykoordinaattoria, joista 73 %:lla (f 35) oli työnantajan määrittelemä tehtäväkuvaus.

Tutkimuksessa tarkasteltiin tehtäväkuvauksen olemassaoloa suhteessa työvuosiin työkykykoordinaattorina. Työnantajan määrittelemiä työnkuvauksia oli vähiten alle 1-2 vuotta työskennelleillä työkykykoordinaattoreilla, ja eniten seitsemän vuotta tai kauemmin työskennelleillä työkykykoordinaattoreilla. Vain 60 %:lla alle vuodesta kahteen vuoteen työskennelleistä oli tehtäväkuvaus, kun taas seitsemän vuotta tai enemmän työskennelleillä se oli lähes kaikilla. Khiin neliötestin mukaan testaus on luotettava, mutta työskentelyvuosien määrän ja työnantajan määrittelemän tehtäväkuvauksen välillä ei ole tilastollisesti merkittävää yhteyttä ($p = 0,146$) (Taulukko 2).

Taulukko 2 Työnantajan määrittelemä tehtäväkuvaus työvuosien mukaan tarkasteltuna (f, %)

Työnantajan määrittelemä tehtäväkuvaus		alle 2 vuotta	3-6 vuotta	7 vuotta tai enemmän	Yhteensä
Kyllä	f	11	16	8	35
	%	58	80	89	73
Ei	f	8	4	1	13
	%	42	20	11	27
Yhteensä	n	19	20	9	48
	%	100	100	100	100

$\chi^2 (2) = 3,842;$
 $p = 0,146$

Mikäli työnantaja oli määritellyt työkykykoordinaattorilla tehtävänkuvauksen, työkykykoordinaattoreita pyydettiin tarkentamaan avoimella kysymyksellä, millaisia tehtäviä tehtävänkuvaukset sisältää. Laadullisen analyysin perusteella tehtävänkuvauksien sisältö jaotettiin taulukon 3 mukaisesti. Vastausten sisällöissä oli vaihtelua siinä, kuinka tarkasti ja selkeästi työnantajan määrittelemää tehtävänkuvaa kuvattiin. Suurimmassa osassa vastauksista tehtävänkuvan sisältöjä oli kuvattu luettelemalla työnantajan määrittelemiä tehtäviä kirjalliselle tehtävänkuvaukselle tyypilliseen tapaan. Osa vastaajista oli kuvannut työnkuvan hyvin pelkistetyksi tai ylimalkaisesti. Tällaisista tapauksista syntyi mielikuva, ettei työnantaja ole määritellyt tehtävänkuvaa kattavasti, tai että vastaaja ei ole syystä tai toisesta kirjannut tehtävänkuvauksensa kokonaisuudessaan kyselylomakkeeseen.

Tehtävänkuvauksissa usein toistuvia termejä olivat asiantuntijuus, kehittämien, koordinointi ja yhteistyö. Nämä termit yhdistyivät erityisesti työhyvinvointi- ja työkykytoimintaan ja aktiivisen tuen prosesseihin liittyviin tehtäviin. Näiden havaintojen pohjalta vastausaineisto luokiteltiin viiteen työkykykoordinaattorin tehtäväkokonaisuuksia kuvaavaan pääluokkaan, ja niiden tehtäväsisältöjä kuvattiin alaluokkiin, jotka on koottu taulukkoon 3. Taulukossa on ilmoitettu sulkeissa alaluokkia kuvaavien vastausten määrä (f). Tehtävät eivät kaikissa tapauksissa ole tarkasti rajattavissa ja liittyvät toisiinsa. Esimerkiksi yhtistyötä ja kehittämistä määriteltiin aktiivisen tuen yhteydessä ja asiantuntija-tehtävissä.

Tehtäväsisällöissä korostuivat aktiiviseen tukeen liittyvät tehostetun tuen toimenpiteet ja yhteistyöhön liittyvä esimiesyhteistyö. Lähes puolella työkykykoordinaattoreista tehtävänkuvaksi oli määritelty verkostoyhteistyö ja työhyvinvointitoiminnan koordinointi organisaatiossa. Työntekijäasiakkaan yksilöohjaus ja tunnuslukujen seuranta ja dokumentointi toistuivat myös usein tehtävänkuvauksissa. Seuraavaksi kuvataan tehtäväsisällöistä muodostuneita pääluokkia: Aktiivisen tuen toimintaa, Työkyvyn ja työhyvinvoinnin asiantuntijuutta, Kehittämistyötä ja Yhteistyötä.

Aktiivisen tuen toiminta

Aktiivisella tuella tarkoitetaan toimintatapoja, joilla organisaatiossa tuetaan työntekijää, kun työkyky on heikentynyt. Näin varmistetaan työn sujuminen, lisätään työhyvinvointia ja ennaltaehkäistään työkyvyttömyyttä. Aktiivinen tuki on esimiehen, työntekijän ja koko työyhteisön työkalu. Se koostuu varhaisesta tuesta, työhön paluun tuesta ja tehostetusta tuesta. (Keva 2017 c.)

Suurin osa vastauksissa kuvatuista työkykykoordinaattorin työnkuvan sisällöistä liittyi käytännön tehtäviin ja yhteistyöhön aktiivisen tuen toiminnassa. Tehostetun tuen toimenpiteet, kuten uudelleensijoitusten koordinointi (työkyvyille sopivien työpaikkojen kartoittaminen ja yhteydenotot työpaikoille) liittyivät useimmiten tähän kokonaisuuteen. Lähes kolmanneksella vastaajista tehtäväkuvaan kuului ammatillisen kuntoutuksen järjestelyt, johon sisältyy suunnittelua, koordinointia, seurantaa, neuvotteluja ja dokumentointia.

Taulukko 3 Työkykykoordinaattorin tehtävät työnantajien tehtäväkuvauksissa (%)

Aktiivinen tuki

Tehostetun tuen toimenpiteet (69 %)

Työntekijäasiakkaan yksilöohjaus (46 %)

Työterveysneuvotteluihin osallistuminen (34 %)

Työhön paluun tuki ja korvaavan työn järjestäminen (29 %)

Varhaisen tuen toimenpiteet (17 %)

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin asiantuntijuus

Työhyvinvointitoiminnan suunnittelu ja koordinointi (49 %)

Tunnuslukujen seuranta ja dokumentointi (46 %)

Työkykyjohtamisen tukeminen (40 %)

Työsuojeluasiantuntemus (29 %)

Kehittämistyö

Tiedon jakaminen ja kouluttaminen (37 %)

Toimintaohjeiden ja -käytäntöjen kehittäminen (34 %)

Työhyvinvointitoiminnan kehittäminen (29 %)

Oman työn ja yhteistyön kehittäminen (20 %)

Yhteistyö

Esimiesyhteistyö (66 %)

Verkostoyhteistyö (48 %)

Työterveysyhteistyö (14 %)

Työntekijäasiakkaan yksilöohjaukseen liittyvät tehtävät sisältyivät lähes joka toisen työkykykoordinaattorin tehtäväkuvaukseen. Vastauksissa mainittiin usein asiakkaan *ohjaus ja neuvonta* sekä *tuki ja valmentaminen*. Ohjaus sisältyi asiakastapaamisiin ja työpaikkakäynteihin, joissa keskustellaan,

haastatellaan asiakasta ja tehdään hakemuksia. Yksilöohjauksen tarkoituksina olivat uudelleensijoituksen järjestelyt, sekä tavoitteiden ja suunnitelmien laadinta.

Kaikista tärkeimpänä näkisin työntekijän ohjaamisen omien tavoitteidensa asetteluun omassa työelämätulevaisuudessaan. (4)

Työterveysneuvotteluihin osallistuminen kuului joka kolmannen työkykykoordinaattorin tehtäväkuvaukseen. Kaksi vastaajaa tarkensi tässä yhteydessä tehtäväkseen osallistua erityisesti tehostetun tuen aikaisiin työterveysneuvotteluihin. Työhönpaluun tukeen liittyvät tehtävät mainittiin lähes joka neljännessä tehtäväkuvauksessa. Vastauksissa oli vain yksi maininta korvaavasta työstä osana tehtävänkuvausta. Työkykykoordinaattori suunnitteli ja koordinoi työhön palaamiseen liittyviä tukitoimia ja tuki muita toimijoita, erityisesti esimiehiä, työhönpaluuta ohjaavan mallin toteutumisessa.

Varhaisen tuen toimenpiteet mainittiin lähes joka viidennen työkykykoordinaattorin työnkuvassa. Varhaiseen tukeen liittyi seurantaa, työterveysneuvotteluihin osallistumista sekä toimintaohjeen mukaisen toiminnan ohjausta ja toimijoiden tukemista organisaatiossa.

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen liittyvät tehtävät organisaatiossa

Lähes joka toinen työkykykoordinaattori kertoi tehtäväkuvaukseensa sisältyvän työkyvyn ja työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen liittyviä tehtäviä organisaatiossa. Työhyvinvointitoiminnan koordinoitiin liittyviä tehtäviä kuului lähes puolelle työkykykoordinaattoreista. Työhyvinvointitoiminta näyttäytyi laajana kokonaisuutena. Moni työkykykoordinaattori mainitsi tehtäväkseen työhyvinvointikyselyiden suunnittelun ja toteutuksen. Vastauksissa mainittiin myös yksittäisiä tehtäviä, kuten työhyvinvointitapahtumien järjestäminen, työhyvinvointikorttikoulutukset, henkilöstöliikunnan järjestäminen ja sisäisen työohjauksen koordinoiminen.

Lähes puolet työkykykoordinaattoreista kertoivat tehtäväkuvaansa sisältyvän keskeisten tunnuslukujen seurantaa ja raportointia. Tähän kuului sairauspoissaolojen seurantaa, työkyvyttömyyseläkkeiden ja varhaiseläkemenooperusteisten maksujen seurantaa sekä työkykyä tukevien toimenpiteiden raportointia. Lisäksi tehtäviin kuului yksittäisten toimenpiteiden, kuten uudelleensijoitusten dokumentointia. Lähes puolet (40 %) tehtäväkuvauksista sisälsi työkykyjohtamisen tukemiseen liittyviä

tehtäviä. Tätä tarkennettiin muutamassa vastauksessa organisaation työkykystrategian ja sen johtamisen tukemiseksi.

Työkykykoordinaattorin tehtäväksi oli usein määritelty asiantuntijuus työkykyä tukevassa toiminnassa. Tässä korostui organisaation strategisten tavoitteiden tukeminen, esimiesten tukeminen aktiivisen tuen prosesseissa ja moninaisten keinojen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen.

Työkyvyn hallinta, ennen aikaisten eläköitymisien ennaltaehkäisy, osatyökykyisten työuran jatkuminen iän mukaiseen eläköitymiseen saakka (2)

Työsuojeluun liittyviä tehtäviä mainitsi reilu neljännes vastaajista. Tämä asiantuntijarooli sisälsi työsuojelutoiminnan kehittämistä ja koordinointia sekä johtamista organisaatiossa.

Kehittäminen

Termi ”kehittäminen” toistui työkykykoordinaattoreiden tehtäväkuvauksissa usein ja monenlaisten tehtävien yhteydessä. Kehittämistyöllä oli tehtäväkuvissa kuitenkin selkeät painopisteet. Niistä tiedon jakaminen ja kouluttamistehtävät mainittiin lähes joka kolmannessa tehtäväkuvaksessa. Työkykykoordinaattoreiden tehtävänä oli jakaa tietoa erityisesti esimiehille ja työntekijöille ajankohtaisista asioista sekä jalkauttaa työkykyä ja työssä jatkamista tukevia toimintaohjeita.

Lähes yhtä usein mainittiin toimintaohjeiden ja -käytäntöjen kehittäminen. Tähän liittyi työkykyä ja työssä jatkamista tukevien prosessien kehittäminen ja toimintaohjeiden suunnittelu sekä niiden käytönoton tukeminen. Työkykykoordinaattoreiden vastauksissa tuli usein esille, että työnantaja edellyttää heiltä sekä käytäntöjen kehittämistä, että niitä ohjaavien kirjallisten ohjeiden laatimista.

Työhyvinvointitoiminnan kehittäminen kuului monen työkykykoordinaattorin tehtäviin. Sitä tarkennettiin työhyvinvointia tukevien prosessien kehittämiseksi, jota tehdään organisaatiossa yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Yhteistyön ja oman työn kehittäminen mainittiin joka viidennen työkykykoordinaattorin tehtäväkuvauksessa. Yhteistyön kehittäminen käsitti työterveysyhteistyön kehittämistä, verkostoyhteistyön kehittämistä ja työkyvyn tukiprosesseihin liittyvän esimiesyhteistyön kehittämistä.

Yhteistyö

Työkykykoordinaattoreiden tehtäväkuvauksissa kuvattu yhteistyö liittyi kaikkiin edellä mainittuihin tehtäväkokonaisuuksiin - niin aktiiviseen tukeen, asiantuntijatyöhön kuin kehittämistyöhönkin. Suurin osa työkykykoordinaattoreista kertoi työnantajan määritelleen heidän tehtäväkseen esimiesyhteistyön. Lähes joka toisen työkykykoordinaattorin tehtävänä on tukea ja ohjata esimiehiä hyvinvointi- ja työkykyjohtamisessa ja työntekijän työkykyä tukevien prosessien käytännöissä.

Esimiesten konsultointi, ohjaus ja neuvonta työkyvyn tukiprosessin eri vaiheissa sekä työntekijäkohtaisten ratkaisujen etsimisessä (36)

Puolet työkykykoordinaattoreista mainitsi verkostoyhteistyön kuuluvan tehtäväkuvaukseensa. Verkostoissa työkykykoordinaattorin tehtävänä oli usein toimia yhteyshenkilönä. Verkostoyhteistyötä tehtiin joko organisaation sisäisten tai ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Organisaation sisäistä verkostoista vastauksissa korostui uudelleensijoitusverkostoon osallistuminen, ja ulkoisista Keva mainittiin useimmin.

Aktiiviseen tukeen liittyviin työterveysneuvotteluihin osallistumisen lisäksi moni työkykykoordinaattori mainitsi työnantajan määritelleen heidän tehtäväkseen työterveysyhteistyön, johon sisältyi mm. työterveysyhteistyötä koskevien toimintaohjeiden kehittämistä, työterveyshuollon toimijoiden tukemista ja työterveyshuollon koordinoimista.

Vastauksista löytyi myös joitakin yksittäisiä HR-tehtäviä, jotka eivät ole sisällytettävissä edellä kuvattuihin keskeisiin tehtäväkokonaisuuksiin. Näitä ovat työyhteisösovittelut, rahoituksen käyttö, eläkeasiat, sairauspäiväraha-asioiden hoitaminen ja henkilöstötietojen koordinointi.

4.2.1. Työkykykoordinaattorin työpanos toimintaohjeissa

Lähes kaikki (94%) tutkimukseen osallistuneet työkykykoordinaattorit olivat osallistuneet työkykyä ja työssä jatkamista tukevien toimintaohjeiden kehittämiseen organisaatiossaan. Toimintaohjeilla tarkoitetaan työpaikan tarpeisiin suunniteltua, johdon, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja työntekijöiden kesken sovittua kirjallista mallia, jossa kuvataan konkreettiset toimet työkyvyn ja työhön paluun tukemiseksi ja sairauspoissaolojen hallitsemiseksi (Työterveyslaitos a).

Toimintaohjeiden osalta haluttiin selvittää, mikä tai mitkä toimintaohjeet ovat käytössä siinä organisaatiossa, jossa työkykykoordinaattori työskentelee. Vastausvaihtoehtoina olivat 1. Varhaisen tuen toimintaohje, 2. Tehostetun tuen toimintaohje, 3. Työhön paluun tukemisen toimintaohje, 4. Kaikki em. toimintaohjeet sisältävä Aktiivisen tuen toimintatapa, 5. Toimintaohje on kehitteillä, 6. Muu toimintaohje ja 7. Ei, meillä ei ole toimintaohjetta. Taulukosta 4 nähdään vastausten määrät toimintaohjeittain. Kysymykseen oli teknisesti mahdollista vastata valitsemalla vaihtoehtoista yksi tai useampi, mikä selittää sen, etteivät yhteenlaskettu vastausmäärä ole 48 (100%). (Taulukko 4)

Taulukko 4 Toimintaohjeet työkykykoordinaattoreiden organisaatiossa (%)

Organisaatiossa käytössä oleva toimintaohje	f	%
Aktiivisen tuen toimintatapa (sis. alla olevat ohjeet)	38	79
Varhaisen tuen toimintaohje	26	54
Työhön paluun tukemisen toimintaohje	21	44
Tehostetun tuen toimintaohje	19	40
Muu toimintaohje	11	23
Toimintaohje on kehitteillä	0	
Ei, meillä ei ole toimintaohjetta	0	
n = 48		

Kaikkien työkykykoordinaattoreiden organisaatiossa oli käytössä jokin toimintamalli. Suurimmassa osassa oli Aktiivisen tuen toimintatapa, joka sisältää varhaisen tuen, tehostetun tuen ja työhön paluun toimintaohjeet. Kun tarkasteltiin vastaajakohtaisesti, mitä toimintaohjeita oli valittu, havaittiin, että joissakin organisaatiossa nämä toimintaohjeet olivat käytössä erillisinä ohjeina. Vain harvassa organisaatiossa on käytössä ainoastaan varhaisen tuen toimintaohje.

Joka viidennessä organisaatiossa oli käytössä myös jokin muu toimintaohje. Se oli useimmiten Aktiivisen tuen toimintaohjeen rinnalla käytössä oleva erillinen ohjeistus sairauspoissaolokäytännöille, ammatilliselle kuntoutukselle, keinovalikoimalle, uudelleensijoitukselle ja/tai päihdepuuttumisille. Kolmessa organisaatiossa oli käytössä korvaavan työn toimintaohje.

Kyselyssä selvitettiin avoimella kysymyksellä, miten työkykykoordinaattorin työpanos on kuvattu käytössä olevissa toimintaohjeissa. Kaksi työkykykoordinaattoria jätti vastaamatta tähän kysymyseen, ja kahdeksan ilmoitti vastauksessaan, että työkykykoordinaattorin työpanosta ei ole kuvattu toimintaohjeessa. Vastaajakohtaisessa vertailussa havaittiin, että näiden kymmenen työkykykoordinaattorin organisaatiossa oli kuitenkin käytössä jokin työkykyä tukeva toimintamalli, suurimmassa osassa Aktiivisen tuen toimintaohje. Kolme vastaajaa kertoi, että työkykykoordinaattorin työpanoksen kuvaus toimintaohjeessa ei ole selkeä.

Ei ole kuvattu kovin selkeästi. Voi tulla mukaan prosessiin missä vaiheessa tahansa. (40)

Sisällön analyysissä työpanosta kuvaavat vastaukset luokiteltiin aktiivisen tuen vaiheiden mukaan. Näin saatiin ensin näkemys siitä, miten työkykykoordinaattorin työpanos painottui työkyvyn tukemisen eri vaiheissa. Taulukossa 5 kuvataan työkykykoordinaattoreiden vastauksissa esille tulleet työpanokset työkykyä tukevissa toimintaohjeissa. Vastausten prosenttiosuudet havainnollistavat työkykykoordinaattorin työpanoksen painottumista työkykyä ja työssä jatkamista tukevassa toiminnassa.

Useimmin työpanosta kuvattiin aktiivisen tuen kaikissa vaiheissa, jolloin siinä korostui yhteistyön koordinointi, esimiehen tukeminen ja ohjaaminen sekä asiantuntijarooli keinojen valinnassa. Joka kolmannen työkykykoordinaattorin työpanos liittyi tehostettuun ja työhön paluun tukemiseen. Heistä suurella osalla työpanosta oli kuvattu vain tehostetun tuen osalta. Näissä vaiheissa työkykykoordinaattori toimi yhteistyössä työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kanssa tuoden esille erityisesti uudelleensijoituksen ja ammatillisen kuntoutuksen mahdollisuuksia työssä jatkamisen/työhön paluun tukikeinoina.

Noin joka viidennen työkykykoordinaattorin työpanos painottui varhaisen tuen vaiheeseen, ja vain yksi työkykykoordinaattori mainitsi työpanostaan kuvattavan ainoastaan varhaisessa tuen toimintaohjeessa. Työkykykoordinaattori tuli mukaan varhaiseen tukeen esimiehen, työntekijän tai työterveyshuollon yhteydenoton kautta, kun sairauspoissaolot lisääntyvät, tai todetaan tarve tehtävänkuvan muutokseen omassa työssä.

Taulukko 5 Työkykykoordinaattoreiden työpanokset toimintaohjeissa

Työpanos aktiivisen tuen kaikissa vaiheissa (46 %)

Yhteyshenkilönä toimiminen eri toimijoiden välillä
Asiakkaan ja esimiesten ohjaus
Asiantuntijana toimiminen työkykyä tukevien keinojen, kuten ammatillisen kuntoutuksen valinnassa
Työterveysneuvotteluihin osallistuminen
Seuranta: prosessi etenee sovitusti ja tavoitteiden mukaisesti
Työterveysneuvottelun koollekutsuminen

Työpanos tehostetussa tuessa ja työhön paluussa (32 %)

Uudelleensijoitusten toteutus
Työterveysneuvotteluun osallistuminen
Työssä jatkamisen tukikeinojen asiantuntijuus ja ohjaus
Työtehtävien järjestelyt
Yhteyshenkilönä toimiminen eri toimijoiden välillä
Esimiesten neuvominen ja tukeminen
Työkokeilujen ja uudelleensijoitusten palkanmaksun selvittäminen
Toimenpiteiden seuranta

Työpanos ennaltaehkäisevässä ja varhaisessa tuessa (22 %)

Työterveysneuvotteluun osallistuminen
Poissaolojen hallinta ja varhaisen tuen keskustelujen seuranta
Varhaisen tuen neuvonta
Esimiehen tukeminen
Asiakastapaamiset
Työpaikkakäynnit
Työn muokkaus
Toimenpiteiden seuranta

Yhteenveto

työkykykoordinaattorin työpanoksessa toimintaohjeissa

Työkykyä tukevien keinojen valinta ja ohjaus (työtehtävien muokkaus, ammatillinen kuntoutus, uudelleensijoitus) (49 %)
Työterveysneuvottelut (28 %)
Ohjaus ja neuvonta (asiakas ja esimies) (26 %)
Yhteistyön koordinointi (21 %)
Prosessien ja toimenpiteiden seuranta (9 %)
Työkykyriskien tunnistaminen (9 %)
Ohjelmien ja järjestelmien käyttö (4 %)
Poissaolojen hallinta (4 %)
Päihdepuuttumiset (4 %)
Toimenpiteiden resurssointi (2 %)
Työpaikkakäynnit (2 %)

Työpanosten yhteenvedosta (taulukko 5) on havaittavissa, että merkittävin työpanos liittyi työkykyä tukevien keinojen valintaan ja ohjaukseen, joissa työkykykoordinaattorilla on asiantuntiojarooli. Toisen keskeinen työpanos oli työterveysneuvotteluihin osallistuminen, joissa työkykykoordinaattori toimii asiantuntijana neuvoteltaessa työntekijän työkykyä ja työssä jatkamista tukevista keinoista ja tavoitteista, ja on läsnä työntekijän tukena. Kolmanneksi eniten mainintoja oli ohjauksesta ja neuvonnasta, joihin liittyy sekä asiakkaille annettu yksilöllinen tuki sekä esimiesten ohjaus.

työkykykoordinaattoreilla on käytössään koko toimenpiteiden kirjo ja yhteyshenkilöt, joita hyödyntämällä yhdessä osatyökykyisen, esimiehen ja työyhteisön kanssa päästään parhaaseen lopputulokseen; työuran jatkumiseen (29)

Toimintaohjeissa kuvattujen työpanosten yksityiskohtaisen määrittelyä vaikeutti se, että työpanosten kuvaukset olivat pääsääntöisesti yleistäviä (esim. mainitaan vain varhainen tuki), ja vain osa nimesi laajempiin tehtäviin sisältyviä yksittäisiä tehtäviä. Esimerkiksi vain kahdessa työpanoksen kuvauksessa mainittiin työntekijän ohjaaminen, joka kuuluu useimmiten aktiivisen tuen eri vaiheisiin. Näin ollen prosenttiosuudet ovat vain suuntaa antavia.

4.2.2. Työajan käyttö erilaisiin tehtäviin

Työkykykoordinaattoreita pyydettiin kyselylomakkeessa arvioimaan seitsemäportaisella asteikolla (1. päivittäin - 7. en koskaan), kuinka usein he käyttävät työaikaansa erilaisiin työtehtäviin. Tuloksia tarkasteltiin yhdistämällä alkuperäiset luokat 1. päivittäin, 2. muutaman kerran viikossa, muttei päivittäin ja 3. kerran viikossa uudeksi luokaksi *Vähintään kerran viikossa*, sekä alkuperäiset luokat 4. muutaman kerran kuukaudessa muttei viikoittain ja 5. kerran kuukaudessa uudeksi luokaksi *Vähintään kerran kuukaudessa*. Arvioidut työtehtävät on järjestetty taulukkoon 6 siten, että ylimpänä on tehtävä, johon työkykykoordinaattorit käyttävät prosentuaalisesti eniten työaikaansa, ja alimpana tehtävä johon työaikaa käytettiin vähiten.

Työkykykoordinaattorit arvioivat käyttävänsä eniten työaikaansa työterveysneuvotteluihin. Yli puolet vastaajista käytti työterveysneuvotteluihin työaikaansa muutaman kerran viikossa muttei päivittäin. Toiseksi eniten työaikaa kului asiakkaan yksilötapaamisiin, ja kolmanneksi eniten yhteydenpitoon yhteistyötoimijoiden kanssa.

Esimiesten kouluttamista/ valmentamista ja henkilöstöseurannan laatimista tehtiin molempia lähes yhtä harvoin – molempia n. 65% vastaajista teki vain kerran kuukaudessa tai harvemmin. Viidennes teki molempia muutaman kerran kuukaudessa. Lähes viidennes vastaajista ei koskaan laatinut henkilöstöseurantaa. Työpaikkakäyntejä (esim. työkokeilun seurantakäyntejä) tehtiin myös suhteellisen harvoin. Vain noin viidennes teki muutaman kerran kuukaudessa. Vähiten työaikaa käytettiin uuden koulutuspaikan hankkimiseen asiakkaalle. Joka viides vastaajista ei koskaan käyttänyt työaikaansa tähän toimintaan.

Taulukko 6 Työkykykoordinaattoreiden ajankäyttö eri työtehtäviin (%)

Tehtävä	Vähintään kerran vii- kossa	Vähintään kerran kuukau- dessa	Harvem- min	Ei koskaan	Yht %
Työterveysneuvottelu	73	21	2	4	100
Asiakkaan yksilötapaaminen	43	42	11	4	100
Kokonaisseuranta	31	34	31	4	100
Työssä jatk. tuk. toiminnan kehittämistyö	29	48	21	2	100
Työkokeilupaikan kartoittaminen	27	48	17	8	100
Yhteydenpito yhteistyötoimijoihin (n = 47)	29	51	8	2	100
Esimiesten kouluttaminen/ valmentaminen	14	42	33	11	100
Uudelleensijoitusneuvottelu	26	45	23	6	100
Henkilöstöseurannan laatiminen (n = 47)	13	40	28	19	100
Työpaikkakäynti	10	35	42	14	100
Lausuntojen laatiminen (n= 47)	8	37	34	21	100
Uudelleen koulutuspaikan hankkiminen	4	27	48	21	100
n = 48, jos muuta ei ole ilmoitettu					

Arvioitaviin toimintoihin ei juurikaan käytetty aikaa päivittäin. Päivittäisistä toiminnoista yleisimpiä olivat asiakkaan yksilötapaamiset, työterveysneuvottelut, työssä jatkamista tukeva kehittämistyö ja kokonaisseuranta. Näihin kuitenkin vain kahdeksan prosenttia vastaajista käytti työaikaansa päivittäin.

Suurinta hajontaa työajan käytön suhteen oli yhteydenpidossa yhteistyötoimijoihin, työkokeilupaikan kartoittamisessa, uudelleensijoitusneuvotteluissa ja työssä jatkamista tukevassa kehittämistyössä. Nämä saivat lähes yhtä suuria vastausprosentteja (vaihteluväli n. 10 %) luokissa kerran tai useammin viikossa, muutaman kerran kuukaudessa, muttei viikoittain ja kerran kuukaudessa tai harvemmin.

Vastausvaihtoehtoon ”Muu toiminta” vastasi 11 työkykykoordinaattoria. Yli puolet (64 %) heistä käytti muuhun toimintaan työaikaansa kerran tai useammin viikossa. Moni näistä vastauksista oli sisällytettävissä arvioitaviin tehtäviin vaihtoehtoihin, kuten: ”*Osatyökykyisten työntekijöiden avustaminen erilaisten hakemusten tekemisessä ja tarvittavien asiakirjojen hankkimisessa*” Asiakkaan yksilötapaamiseen; ”*Uudelleensijoituksen asiakasmäärän, toimenpiteiden ja ratkaisujen raportointi*” ja ”*Poissaolojen hallinta*” Työkykyä tukevien toimenpiteiden kokonaisseurantaan ja ”*Yhteistyön,*

toimintojen kehittäminen” Työssä jatkamista tukevan toiminnan kehittämistyöhön. Työkykykoordinaattorit tarkensivat myös tehtäviään kollegoiden, esimiesten, työntekijöiden ja työyhteisöjen ohjaajana ja tukijana.

4.2.3. Työkykykoordinaattorin keskeiset yhteistyötahot

Työkykykoordinaattoreita pyydettiin arvioimaan seitsenportaisella asteikolla (1. päivittäin - 7. en koskaan), kuinka usein he käyttävä työaikaansa eri yhteistyötahojen kanssa toimimiseen. Taulukossa 7 arvioidut yhteistyötahot on esitetty neljään luokkaan yhdistettyinä (alkuperäiset luokat 1. päivittäin, 2. muutaman kerran viikossa, muttei päivittäin ja 3. kerran viikossa = *Vähintään kerran viikossa*, ja luokat 4. muutaman kerran kuukaudessa muttei viikoittain ja 5. kerran kuukaudessa = *Vähintään kerran kuukaudessa*), ja järjestetty siten, että ylimpänä on yhteistyötaho, jonka kanssa työskentelyyn työkykykoordinaattorit käyttivät eniten työaikaansa. Näiden yhteistyötahojen lisäksi kyselyssä oli mahdollista nimetä muita tahoja vastaamalla Muu, kuka? -kysymykseen.

Arvioiden pohjalta havaittiin, että lähes kaikki työkykykoordinaattorit tekivät eniten yhteistyötä henkilöstöhallinnon ja esimiesten kanssa. Päivittäinen (77 %) työskentely henkilöstöhallinnon kanssa liittynee siihen, että suurin osa vastaajista työskentelee henkilöstöhallinnossa. Yli puolet työkykykoordinaattoreista tekee esimiesyhteistyötä päivittäin.

Työkykykoordinaattorit tekivät päivittäistä yhteistyötä osatyökykyisen työntekijän kanssa hieman enemmän kuin työterveyshoitajan kanssa, mutta ajankäytön kokonaiskuvaa katsottaessa työterveyshoitajan kanssa tehty yhteistyö oli tiiviimpää. Työterveyshuollon asiantuntijoista myös työterveyslääkäreiden kanssa tehtiin usein yhteistyötä. Nämä havainnot ovat yhteneviä aikaisemmin kuvatun työajan käytön kanssa, jossa työterveysneuvottelut ja asiakkaan yksilötapaamiset korostuivat.

Työsuojelu nousi arvioissa tärkeäksi yhteistyötahoksi - päivittäin työsuojelun kanssa toimittiin yhtä usein kuin osatyökykyisen työntekijänkin kanssa. Toisaalta viikoittain yhteistyötä tehtiin osatyökykyisen työntekijän, työterveyshoitajan ja -lääkärin kanssa useammin, ja neljännes teki työsuojeluyhteistyötä kerran kuukaudessa tai harvemmin. Vastauksista havaittiin, että työkykykoordinaattorit toimivat työyhteisöjen parissa useimmiten viikoittain. Tämä yhteistyö vaihteli kuitenkin paljon työkykykoordinaattoreiden kesken - reilu kolmannes teki sitä myös kerran kuukaudessa tai harvemmin.

Työterveyshuollon asiantuntijoista työfysioterapeutin ja työterveyspsykologin kanssa tehtävä yhteistyö oli harvinaisempaa – yli 65 %:a toimi heidän kanssaan harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Kuntoutuslaitosten, erikoissairaanhoidon ja oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö osoittautui vähäiseksi. Kaikkein vähiten arvioituista tahoista työkykykoordinaattorit tekivät yhteistyötä Kevan eläkeneuvojan ja työvoimahallinnon kanssa.

Taulukko 7 Työkykykoordinaattoreiden ajankäyttö eri yhteistyötahojen kanssa toimimiseen (%)

Yhteistyötaho	Vähintään kerran vii- kossa	Vähintään kerran kuukau- dessa	Harvemmin	Ei koskaan	Yht. %
Henkilöstöhallinto	96	4	0	0	100
Esimiehet	96	2	2	0	100
Työterveyshoitaja	84	14	2	0	100
Osatyökykyinen työntekijä	73	17	8	2	100
Työterveyslääkäri	67	29	4	0	100
Työsuojelu	61	23	14	2	100
Työyhteisöt	51	22	25	2	100
Kevan kuntoutusasiantuntija	16	49	29	6	100
Työfysioterapeutti	10	41	43	6	100
Kela	8	8	69	15	100
Avoterveydenhuolto	4	14	46	36	100
Erikoissairaanhoido	4	16	48	32	100
Oppilaitokset	4	12	63	21	100
Kuntoutuslaitos	2	4	72	22	100
Kevan eläkeneuvoja	2	12	54	32	100
Työvoimahallinto	0	6	58	36	100
n = 48, jos muuta ei ole ilmoitettu					

Yhdeksän työkykykoordinaattoria kertoi tekevänsä yhteistyötä myös muiden kuin arvioitavana olleiden yhteistyötahojen kanssa, ja nimesivät ne kysymykseen *Muu kuka?* Luottamusmiehet/ pääluottamusmiehet mainittiin kahdessa ja palkka-asioiden hoitajat kahdessa vastauksessa. Lisäksi vastauksissa nimettiin kertaalleen tapaturmavakuutusyhtiö ja organisaation rekrytointi.

4.2.4. Yhteistyön sujuvuus henkilöstöhallinnon kanssa

Työkykykoordinaattoreita pyydettiin kuvailemaan tarkemmin, miten yhteistyö toimii organisaatiossa esimerkiksi henkilöstöhallinnon tai muiden henkilöstöasioista vastaavien kanssa, ja kokeeko vastaaja saavansa organisaatiosta tukea työkykykoordinaattorin työhön. Lisäksi kysyttiin, miten työkykykoordinaattori kehittäisi yhteistyötä. Näihin avoimiin kysymyksiin vastasi 46 työkykykoordinaattoria.

Avointen vastausten analyysissä havaittiin, että suurin osa (72 %, f 33) työkykykoordinaattoreista teki työssään yhteistyötä henkilöstöhallinnon tai muiden henkilöstöasioista vastaavien kanssa. Yli puolet työkykykoordinaattoreista koki tämän yhteistyön sujuvan hyvin. Sen kuvattiin tällöin olevan helppoa, sujuvaa, välitöntä, joustavaa ja luottamuksellista. Hyvään yhteistyöhön liittyi sen säännöllisyys, tiiviys ja saatavuus. Ongelmia tuotiin esille varsin vähän, mutta toisaalta vastaukset yhteistyön kehittämiskohteista heijastelivat olemassa olevia haasteita.

Sekä yhteistyö että tuen saaminen koettiin hyvinä erityisesti silloin, kun työkykykoordinaattori työskenteli itse henkilöstöhallinnossa ja kokee olevansa osa sen tiimiä. Joka viides työkykykoordinaattoreista toi tämän selvästi esille vastauksessaan. Työkykykoordinaattorin sijoittuminen henkilöstöhallintoon esimerkiksi työterveyshuollon sijaan sai tukea.

Olen henkilöstöhallinnon työntekijä, joka luonnollisesti määrittää työnkuvan toisenlaiseksi kuin jos olisin esim. työterveyshuollon työntekijä. Pidän luontevana, että olen sijoitettuna henkilöstöhallintoon. Teen paljon yhteistyötä palkkasihteerien kanssa. Saan tukea henkilöstöjohtajalta ja palvelussuhdepäälliköltä. (41)

Henkilöstöhallinnossa toimisen etuina oli erityisesti tiedon saaminen palkka- ja palvelussuhdeasioista, eläkeasioista ja avoimista tehtävistä, sekä ajantasaisen henkilöstöseurannan saatavuus. Henkilöstöhallinnossa työskentelevät työkykykoordinaattorit pitävät myös arvokkaana henkilöstöasiantuntijoiden osaamisen yhdistämistä ja yhteistyötä osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemisessa – niissä vaikeimmissakin tapauksissa.

Puolet työkykykoordinaattoreista koki saavansa henkilöstöasiantuntijoita tai muilta yhteistyötahoilta riittävästi tukea työhönsä. Henkilöstöpäälliköltä saatavan tuen merkitys on tärkeää - sen mainitsi 43

% työkykykoordinaattoreista. Kuten yhteistyön sujuvuudenkin kohdalla, tuen saamisen kokemukseen vaikutti myönteisesti kuuluminen henkilöstöhallintoon.

Työskentelen itse henkilöstöhallinnossa, joten tämä on luontevaa ja työhöni saan 110% tuen (25)

Kokemukset tuen puutteellisuudesta liittyvät ainoana oman alan asiantuntijana työskentelyyn organisaatiossa. Työkykykoordinaattorit kokevat, että mahdollisuus keskustella toisen asiantuntijan kanssa asiakkaan tilanteesta ja ratkaisumahdollisuuksista olisi tärkeää. Vaikutuksiltaan monitahoisia ratkaisuja tulisi tehdä yksin. Työkykykoordinaattorit peräänkuuluttavat yhteistyökumppaneilta ymmärrystä vaikeista työkykyasioista sekä kollegiaalista tukea työlleen.

Kumppanuus olisi tärkeää juuri sellaisen henkilön kanssa, joka ymmärtää, että ratkaisuja on tehtävä ja arvioitava useista eri näkökulmista. (36)

Noin neljännes työkykykoordinaattoreista kokee myös haasteita yhteistyössä ja tuen saamisessa henkilöstöasioista vastaavien kanssa. Yhteistyötä hankaloittavat eniten työkykyä ja työssä jatkamista tukevan toiminnan puutteellinen ohjeistus, työkykykoordinaattorin roolin epäselvyys ja organisaatiossa ilmenevät kielteiset asenteet ja ennakkoluulot, joiden kehittämiseen tarvittaisiin enemmän henkilöstöhallinnon panostusta. Työkykykoordinaattorit pitävät tärkeänä osallistumisensa lisäämistä erilaisiin yhteistyöfoorumeihin ja toimintaohjeisiin panostamista erityisesti toimijoiden vastuiden suhteen.

Organisaatiossa ei ole vielä oivallettu työkykykoordinaattorin työkenttää (1)

Tärkeimpinä kehittämisen kohteina yhteistyön sujuvuuden ja tuen saamisen kannalta pidettiin työkykykoordinaattorin osallistumisen lisäämistä erilaisiin yhteistyöfoorumeihin. Toimintaohjeiden selkiyttämisen eri toimijoiden roolien ja vastuiden osalta oltiin jo nähty parantavan yhteistyötä. Henkilöstöhallinnolta kaivattiin panostusta uudelleensijoitustoimintaan rekrytoinnin prosesseja kehittämällä. Työnsä tueksi vastaajat tarvitsivat myös parempaa tiedonkulkua pysyäkseen ajan tasalla työkyky- ja työssä jatkamisen tukemiseen vaikuttavasta toiminnasta. Organisaation johdon osalta kaivattiin panostus työkykyjohtamiseen tukisi omassa työssä onnistumista. Tämä vaatisi johdon tiedon

(työkykyasiat), suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden (strategia) kehittämistä johtamiskäytännöissä. Näin voitaisiin vaikuttaa myös johdon asenteisiin ja sitoutumiseen työssä jatkamista tukevaan toimintaan.

Tukea strategialinjausten ja niihin sitoutumisen kautta. Nähdä, että tämä on kaikkien asia. Varmistaa todellisuudet mahdollisuudet kehittää työhyvinvointityötä. (39)

4.3. Työkykykoordinaattorin osaaminen

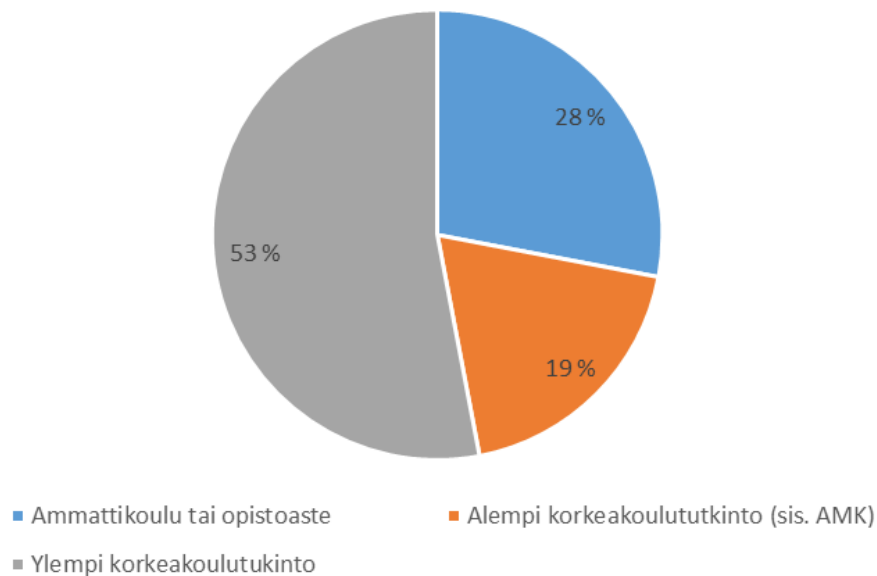
4.3.1. Koulutustausta ja aikaisemman työkokemuksen hyödynnettävyys

Kyselyyn osallistuneiden työkykykoordinaattoreiden koulutustasoa tarkasteltiin monivalintakysymyksellä *Mikä on korkein suorittamasi tutkinto*. Vastausvaihtoehdot olivat: 1. Ammattikoulu/ opistoaste, 2. Ammattikorkeakoulu, 3. Alempi korkeakoulututkinto, 4. Ylempi korkeakoulututkinto ja 5. Muu ammatillinen koulutus. Luokat 2. ja 3. yhdistettiin uudeksi luokaksi Alempi korkeakoulututkinto (sis. AMK), koska opetushallituksen koulutusluokituksen mukaan ammattikorkeakoulutus luetaan alempaan korkeakouluasteeseen (Tilastokeskus 2017). Lisäksi yhdistettiin luokat 5. ja 1. luokaksi ammattikoulut/ opistoaste tai muu koulutus.

Kuviosta 4 nähdään, että yli puolella kyselyyn vastanneista kuntasektorilla työskentelevistä työkykykoordinaattoreista oli ylempi korkeakoulututkinto, johon sisältyivät myös ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot. Ammattikoulun/ opistoasteen tai muun tutkinnon suorittaneita oli yhdeksän prosenttia enemmän kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita. Alemman ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista 13 %:lla oli ammattikorkeakoulututkinto.

Työkykykoordinaattoreilta kysyttiin lisäksi tutkintonimikettä. Ylemmistä korkeakoulututkinnoista yleisin (24 %) oli terveystieteiden maisterin tutkinto. Muita olivat yhteiskuntatieteiden maisterin (16 %), kasvatustieteiden maisterin (16 %) ja valtiotieteiden maisterin tutkinnot (12 %). Ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja (Yamk) oli 16 %:lla vastaajista. Näitä olivat sairaanhoitaja Yamk ja fysioterapeutti Yamk. Lähes puolella tutkimukseen osallistuneista työkykykoordinaattoreista oli opisto- tai ammattikorkeakoulutasoinen sosiaali- ja terveysalan tutkinto. Opistoasteen tutkinnot muuttuivat ammattikorkeakoulututkinnoiksi koulutusrakenteen muuttuessa noin vuonna 1997 (Finlex).

Vastanneissa oli kolme terveydenhoitajaa, kaksi työterveyshoitajaa, kolme sairaanhoitajaa, yksi fysioterapeutti, yksi työfysioterapeutti, yksi sosionomi ja yksi yhteisöpedagogi. 14 %:lla työkykykoordinaattoreista oli liiketalouden/ kaupallisen alan tutkinto.



Kuvio 4 Työkykykoordinaattoreiden työskentelyaika vuosina (%)

Kyselyyn osallistuneista työkykykoordinaattoreista vain 17 % (f 8) oli osallistunut työkykykoordinaattorikoulutukseen. Heistä Kuntoutussäätiön työkykykoordinaattorikoulutukseen oli osallistunut viisi ja OTE-kärkihankkeen (STM) työkykykoordinaattorikoulutukseen kolme työkykykoordinaattoria.

Taulukko 8 Työkykykoordinaattorin työssä hyödynnettävä työkokemus ja aikaisempi osaaminen

Aikaisempi sosiaali- ja terveysalan työkokemus Sairauksien ja vammojen tuntemus ja niiden vaikutus työkykyyn Osatyökykyisyyden ja jäljellä olevan työkyvyn ymmärtäminen Holistinen ja yksilöllinen lähestymistapa Asiakkaan kohtaaminen ja vuorovaikutustaidot Tieto tukikeinoista, sosiaaliturvasta	Asiakaspalvelu-, toimisto- ja projektityökokemus Verkostoyhteistyö Kolmannen sektorin tuntemus Tiedonhakutaidot
Henkilöstöhallinto- tai esimiestyökokemus Työkyvyn tukitoimintojen ymmärtäminen Työelämän pelisääntöjen ymmärtäminen Henkilöstön ja organisaation toimintatapojen tuntemus (kun kokemus omasta organisaatiosta) Esimiestyön ymmärtäminen	Monipuolinen koulutushistoria ja työkokemus Osaamisen laaja-alaisuus työhyvinvointiin liittyen Verkostotyötaidot ja moniammatillisuus
Henkilöstöedustus- ja työsuojelutyökokemus Organisaation tuntemus Työterveysyhteistyökokemus Työntekijän edun ymmärtäminen	

Osallistujilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, millaisesta aikaisemmasta työkokemuksesta he kokevat olevan hyötyä työssään. Kysymykseen vastanneista 44 työkykykoordinaattorista suurin osa koki hyötyvänsä työssään aikaisemmasta sosiaali- ja terveysalan työkokemuksesta. Vastauksissa kuvattiin eniten kokemusta sairaanhoidosta, työterveyshuollon tehtävistä ja sosiaalityöstä. Aikaisemmasta henkilöstöhallinnon (f 8) tai esimiestehtävistä (f 15) kokee hyötyvänsä noin puolet vastaajista. Reilu neljännet työkykykoordinaattorista kertoi hyötyvänsä henkilöstöedustus- ja työsuojelutyöhön liittyvistä kokemuksista (työsuojelutyö, luottamusmiehenä toimiminen, työsuojelupäällikön tehtävät). Vastauksissa oli muutama maininta asiakaspalvelu-, toimisto- ja projektityökokemuksista, jotka myös rikastuttivat nykyistä osaamista. Lisäksi työkykykoordinaattorit toivat esille hyötyvänsä monipuolisesta osaamisesta, jota on kertynyt erilaisista koulutuksista ja hakkeista, ja useista aikaisemmista työtehtävistä. Taulukkoon 8 on koottu vastauksista em. ala- tai tehtäväkohtaisten kokemusten kautta karttunut osaaminen, jota työkykykoordinaattorin työssä voi hyödyntää.

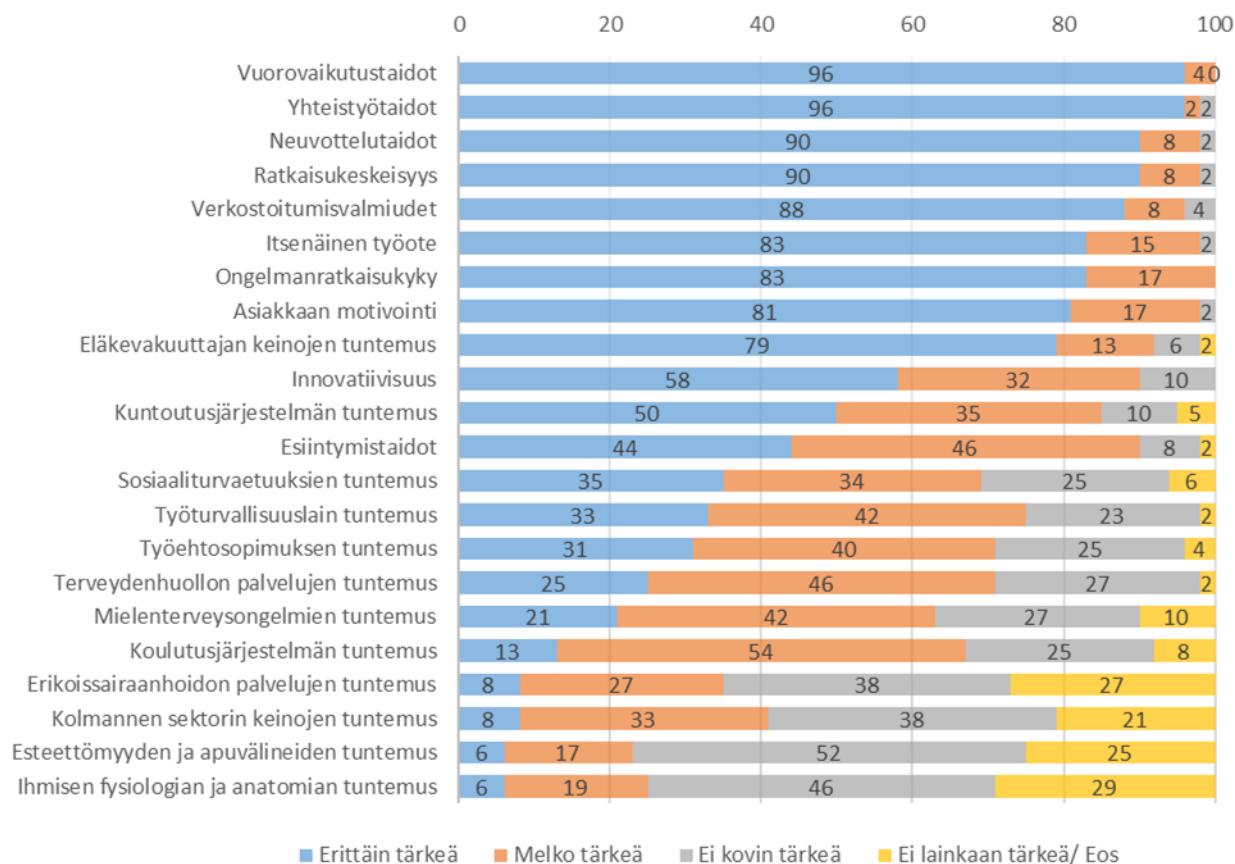
4.3.2. Keskeiset osaamisalueet

Tutkimuksen yhtenä tehtävänä oli kartoittaa, millaista osaamista työkykykoordinaattorit tarvitsevat työssään. Tätä tarkoitusta varten kyselylomakkeeseen koottiin aikaisemman kirjallisuuden pohjalta kaikkiaan 22 työkykykoordinaattorin työssä tarvittavaa osaamisaluetta, joiden tärkeyttä vastaajat arvioivat viisiportaisella asteikolla 1. erittäin tärkeä – 5. en osaa sanoa. Tulosten analysointivaiheessa yhdistettiin vastausluokat 4. ei lainkaan tärkeä ja 5. En osaa sanoa. Arvioitavat osaamisalueet on lueteltu kuviossa 6. Kuviossa osaamisalueiden merkitystä työssä onnistumiselle havainnollistetaan siten, että ylimpänä on tärkeimmäksi arvioitu osaamisalue.

Tutkimukseen osallistuneiden työkykykoordinaattoreiden arvioista havaittiin, että tärkeimpiä osaamisalueita työssä onnistumisen kannalta olivat vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot, joita molempia jopa lähes kaikki vastaajat pitivät erittäin tärkeänä. Lähes yhtä tärkeitä olivat neuvottelutaidot ja ratkaisukeskeisyys. Suurin osa (88 %) vastaajista arvioi työssään onnistumiselle erittäin tärkeiksi myös verkostoitumisvalmiudet, itsenäisen työotteen, ongelmanratkaisukyvyn ja asiakkaan motivoinnin.

Suurin osa työkykykoordinaattoreista arvioi eläkevakuuttajan tarjoamien keinojen tuntemuksen erittäin tärkeäksi työssä onnistumisen kannalta. Joka toinen pitää erittäin tärkeänä innovatiivisuutta. Esiintymistaidot osoittautuivat erittäin (44 %) tai melko tärkeiksi (46 %).

Sosiaaliturvaetuuksien tuntemus on yhtä monen (noin 30 %) työkykykoordinaattorin mielestä erittäin, melko tai ei kovin tärkeää. Kuntoutusjärjestelmän tuntemusta puolet vastaajista pitää erittäin tärkeänä, ja lähes yhtä moni melko tai ei kovin tärkeänä. Työturvallisuuslain tuntemus näyttäytyi enimmäkseen melko tai ei kovin tärkeänä osaamisalueena, mutta kolmannes piti sitä myös erittäin tärkeänä. Työehtosopimuksen tuntemustakin arvostettiin melko paljon - joka toisen mielestä se on melko tai ei kovin, ja noin neljänneksen mielestä erittäin tärkeää työssä onnistumisen kannalta. Edellä mainittujen osaamisalueiden merkitys vaihtelee eniten työkykykoordinaattoreiden arvioidessa niitä työssä onnistumisen kannalta.



Kuvio 5 Osaamisalueiden merkitys työssä onnistumiselle (%)

Vähiten merkitystä työssä onnistumiselle on erikoissairaanhoidon palvelujen tuntemuksella, kolmannen sektorin keinojen tuntemuksella, esteettömyyden ja apuvälineiden tuntemuksella ja ihmisen fysiologian ja anatomian tuntemuksella. Joka viidennen mielestä nämä olivat niitä osaamisalueita, jotka eivät ole lainkaan tärkeitä työssä onnistumiselle.

4.3.3. Työssä kehittyminen

Kyselyssä selvitettiin avoimella kysymyksellä, miten työkykykoordinaattorit ovat kehittäneet työtään ja mistä he ovat saaneet tietoa työnsä tueksi. Tähän kysymykseen vastanneiden 42 työkykykoordinaattorin vastausten laadullinen analyysi tuotti kolme keskeistä työn kehittämisen tapaa: koulutukset, omaehtoinen oppiminen ja asiantuntijayhteistyö, joihin sisältyi erilaisia keinoja.

Erilaiset koulutukset olivat vastausten perusteella merkittävin osaamisen kehittämisen kanava työkykykoordinaattoreiden työssä. Suurin osa vastaajista (81 %) kehitti osaamistaan osallistumalla aktiivisesti lisäkoulutuksiin, erilaisille kursseille ja koulutuspäiviin. Vastauksissa oli eniten mainintoja työkykyyn, työhyvinvointiin ja työsuojeluun liittyvistä kursseista. Kevan järjestämät koulutukset ja työpajat olivat vastaajille keskeinen tiedon lähde. Lähes puolet (40 %) vastaajista kertoi osallistuvansa Kevan työkykykoordinaattoreille suunnattuihin koulutuksiin ja työpajoihin sekä Kevan eläkeneuvontaan liittyviin koulutuksiin ja/tai Tystra-valmennuksiin. Lisäksi työkykykoordinaattorit mainitsivat yksittäisiä lisäkoulutuksia, kuten työnohjaajan koulutus, työhyvinvoinnin asiantuntijakoulutus, työsuojelupäällikön koulutus, työhyvinvointipäällikön koulutus ja projektijohtamisen ammattitutkinto. Kouluttajina mainittiin useimmiten Keva, Työterveyslaitos, Kuntoutussäätiö ja työnantaja. Kuusi vastaajaa mainitsi käyneensä tai parhaillaan opiskelevansa työkykykoordinaattorikoulutuksessa. Vastauksista kävi ilmi, että työkykykoordinaattorikoulutus on mahdollista opiskella myös oppisopimuksena.

Omaehtoinen oppiminen oli vastausten perusteella tärkeä osa työkykykoordinaattoreiden työssä kehittymistä. Yli puolet (69 %) vastaajista toi esille omaan aktiivisuutta ja tiedonhakutaitoja vaativia tapoja kehittyä ja hankkia tietoa työn tueksi. Omaehtoinen oppimista ja tiedon jakamista pidettiin myös tärkeänä osana työkykykoordinaattorin ammattitaitoa. Nämä vaativat motivaatiota.

Merkittävä taito on osata hakea tietoa, myös sellaisista asioista, mistä ei oikein aina tiedä mitä edes pitäisi selvittää. Pidän siis omaehtoista tiedonhankintaa (kaikkia mahdollisia tiedonhankintaväyliä käyttäen) oleellisimpana osaamisen kehittämisenä. (39)

Katson myös, että kutsumukseni ja motivaationi omaa työtäni kohtaan ylläpitää osaamistani, koska tärkeintä on osata hakea tietoa ja hyödyntää sekä jakaa sitä. (29)

Itsenäistä tiedonhakua teki aktiivisesti yli puolet (57 %) työkykykoordinaattoreista. Usein toistuvia tapoja hankkia itsenäisesti tietoa olivat lukeminen (erilaiset materiaalit, lait, väitöskirjat, työehtosopimukset, ammattikirjallisuus ja -lehdet), asiantuntijoilta kyseleminen ja Internet.

Tiedon haku Internetistä nousi itsenäisistä tiedonhakutavoista suosituimmaksi: Joka neljäs itsenäisen tiedonhaun maininneista kertoi hakevansa alaan liittyvää ajankohtaista tietoa Internetistä. Kevan,

Kelan, Työterveyslaitoksen, Sosiaali- ja terveysministeriön (Osku – tie työelämään portaali) ja Työturvallisuuskeskuksen internetsivut ovat yleisiä tiedonhakukanavia. Muutama työkykykoordinaattori arvosti lisäksi käytännön kautta oppimista työkykykoordinaattorin osaamisen kehittämisen keinona. Tämä oli joskus haastavaa, ja ns. kantapään kautta oppimista – mutta palkitsevaa.

Useampi kuin joka toinen (64 %) työkykykoordinaattoreista kertoi saavansa osaamista työnsä tueksi asiantuntijoilta ja kollegoilta - usein erilaisissa verkostoissa. Tietoa ja osaamista saatiin erityisesti Kevan ja työterveyshuollon asiantuntijoilta sekä kehittämisverkostoista ja uudelleensijoitusverkostoista.

Yhteistyöverkostoihin osallistuminen olikin lähes joka toiselle työkykykoordinaattorille tärkeä työn kehittämisen keino. Tämä vaati luonnollisesti verkostoitumista, mutta myös verkostoyhteistyön kehittämistä ja ylläpitämistä.

Verkostoituminen on myös tärkeä osa osaamisen kehittämistä. (17)

Tietoa ja tukea kollegoilta kertoi saavansa joka neljäs vastaaja. Kollegiaalisen tuen yhteydessä vastauksissa käytettiin termejä vertaistuki, verkostoituminen, keskustelu ja konsultointi.

...vertaistuki on ehdoton (33)

4.4. Työssä onnistuminen, työn haasteet ja kehittämiskohteet

4.4.1. Työssä onnistumisen edellytyksiä keskeisten tavoitteiden kannalta

Työkykykoordinaattoreita pyydettiin kuvailemaan avoimella kysymyksellä, mitkä tekijät edesauttavat työssä onnistumista neljän työn keskeisen tavoitteen kannalta. Näitä tavoitteita olivat uudelleensijoitusten onnistuminen, sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisy, työntekijän sitoutuminen ammatilliseen kuntoutukseen ja ennen aikaisten eläköitymisten ehkäisy. Työkykykoordinaattoreita pyydettiin mainitsemaan jokaisen tavoitteen kohdalla yhdestä kolmeen tekijää. Heistä 46 vastasi tähän kysymykseen.

Vastausten sisällönanalyysissä havaittiin, että samat tekijät toistuvat kaikkien tavoitteiden kohdalla. Ne olivat hahmoteltavissa kolmeen tavoitteiden saavuttamisen *edellytyksiä* kuvaavaan luokkaan: Asiakkaan oma rooli ja vastuu, Tarkoituksenmukaiset keinot työkykyä tukevassa prosessissa sekä Organisaation/ työpaikan toimintatavat ja -kulttuuri. Taulukossa 9 on kuvattu, millaisia *keinoja ja toimia* nämä edellytykset käsittävät, ja miten ne painottuvat (%) kunkin *tavoitteen* kohdalla.

Taulukko 9 Työkykykoordinaattorin työn tavoitteiden saavuttamisen edellytykset ja keinot

Edellytykset	Keinot ja toimet	Tavoitteet			
		Uudelleen-sijoittumisen onnistuminen	Sairauspois-salujen pitkittymisen ehkäisy	Työntekijän sitoutuminen ammatilliseen kuntoutukseen	Ennenai-kaisten eläköity-misten eh-käisy
Asiakkaan rooli ja vastuu	Asenne, motivaatio, aktiivisuus	54 %	9 %	26 %	17 %
	Osaaminen ja työkyky	15 %	-	-	17 %
Työkykyä ja työssä jatkamista tukevat keinot	Toimenpiteet ja etuudet	22 %	33 %	7 %	43 %
	Yksilöllinen ohjaus	11 %	17 %	33 %	4 %
	Motivointi	9 %	-	24 %	20 %
	Oikea-aikaisuus ja sujuvuus	13 %	39 %	9 %	41 %
	Suunnittelu	13 %	9 %	33 %	-
	Seuranta	9 %	7 %	4 %	13 %
	Yhteistyö	28 %	35 %	7 %	15 %
Organisaation toimintatavat ja -kulttuuri	Toimintaohjeet	-	13 %	7 %	-
	Resurssit	11 %	-	4 %	4 %
	Asenneilmapiiri ja sitoutuminen	28 %	11 %	-	17 %
	Työkykyjohtamiskäytännöt	11 %	33 %	-	15 %

Uudelleensijoituksen onnistumisessa korostui asiakkaan asenne, motivaatio ja aktiivisuus, yhteistyö sekä asenneilmapiiri ja sitoutuminen organisaatiotasolla. Uudelleensijoituksen onnistumisessa asiakkaalta tarvittiin myös muutosvalmiutta ja sopeutumiskykyä.

henkilön kyky sopeutua uusiin työkavereihin ja eri työpisteeseen (34)

Sujuva yhteistyö erityisesti työterveyshuollon ja esimiesten kanssa oli tärkeää. Onnistumisessa auttoi lisäksi yhteistyö Kevan ja oman organisaation rekrytoinneista vastaavien henkilöiden kanssa.

Toimenpiteistä ja etuuksista tärkeintä oli käyttää ammatillisen kuntoutuksen keinoja. Lisäksi uudelleensijoituksen onnistumiseen vaikutti työkykykoordinaattorin tieto työpaikoista, erilaisten tehtävien vaatimuksista ja vahvuuksien ja työn vaatimusten yhteensovittamisesta.

Esimiehen asenteilla oli merkitystä uudelleensijoituksen onnistumisessa. Työkykykoordinaattorit toivoivat heiltä ”ennakkoluulottomuutta”, ”myönteisyyttä” ja ”rohkeutta”. Organisaatiolta tarvittiin oikeaa tahtotilaa ja osatyökykyisyyttä arvostavaa kulttuuria, jotka omaksuttaisiin myös työyhteisöihin.

organisaation kulttuuri: osatyökykyiset ”normaalina” osana työyhteisöä (40)

Uudelleensijoitusten onnistumisen kannalta nähtiin tärkeäksi johdon ja esimiesten sitoutuminen, jota voidaan pitää seurauksena myönteisistä asenteista ja motivaatiosta. Uudelleensijoitustoiminnan onnistumiseen vaikuttivat myös johtamis- ja esimieskäytännöt, joissa korostui tuen saaminen toiminnalle sekä esimiesten tieto työssä jatkamista tukevista toimista. Uudelleensijoitusten onnistumiseen tarvittiin lisäksi sekä taloudellisia resursseja sekä avoimia tehtäviä uudelleensijoituspaikoiksi.

Sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisyyn liittyvissä vastauksissa korostuivat oikea-aikaisuus ja sujuvuus, keinot ja etuudet, yhteistyö sekä johtamis- ja esimieskäytännöt. Sen sijaan asiakkaan rooliin ja vastuuseen liittyviä tekijöitä mainittiin tässä yhteydessä varsin vähän. Sairauspoissaolojen pitkittymistä ehkäisevien toimenpiteiden oikea-aikaisuus osoittautui merkittäväksi. Siihen liittyviä mainintoja oli lähes puolessa vastauksista. Ennaltaehkäisevä toiminta liitettiin oikea-aikaisuuteen, ja se tuli esille seitsemässä vastauksessa. Oikea-aikaisuutta tarvittiin toimenpiteisiin ja etuuksiin, kuten ammatillisen kuntoutuksen aloittamiseen ja yhteistyöhön työterveyshuollon kanssa. Hoito- ja kuntoutustoimenpiteiden nopeus sujuvuus ja portaattomuus olivat tämän tavoitteen kannalta myös tärkeitä.

Sairauspoissaolojen pitkittymistä ehkäiseviä toimenpiteitä ja etuuksia olivat ammatillisen kuntoutus, työntekijän tehtävänkuvan muokkaaminen sekä korvaavan työn käyttäminen. Työntekijän tehtäviä voitiin mukauttaa työkyvylle sopiviksi tai keventää työaikaa osa-aikaiseksi. Erilaisten toimenpiteiden ja etuuksien hyödyntäminen ehkäisivät noin kolmanneksen mukaan tehokkaasti sairauspoissaolojen pitkittymistä.

Yhteistyön osalta työterveysyhteistyön merkitys korostui sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisyssä. Seuraavaksi tärkeintä oli työkykykoordinaattorin yhteistyö esimiesten ja organisaation

johdon kanssa. Tarkoituksenmukainen yhteistyö oli työkykykoordinaattorien mukaan avointa, oikea-aikaista ja aktiivista.

Esimiehen rooli ja vastuut korostuivat sairaslomien pitkittymisen ehkäisyn edellytyksiä kuvaavissa vastauksissa. Esimieskäytäntöihin sairauspoissaolojen ehkäisemisessä kuuluivat esimiehen antama varhainen tuki, yhteydenpito työntekijään sairausloman aikana, esimiehen asiantuntemus työkykyä ja työssä jatkamista tukevassa toiminnassa (=työkykyjohtaminen) ja aktiivisuus.

esimiesten tilannetaju ja reagointi (43)

Yksilöllinen ohjaus ja tuki auttoivat sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisyssä kahdeksan vastaajan (17%) mielestä. Tähän liittyi keskeisesti yhteydenpito sairausloman aikana. Vastaajien mukaan työntekijää tulisi myös kannustaa ja haastaa ottamaan itse vastuuta työhön paluustaan.

Ammatilliseen kuntoutukseen sitoutumisen tukemisessa korostuivat suunnittelu, yksilöllinen ohjaus, työntekijän asenne ja motivaatio sekä motivointi. Ammatillisen kuntoutuksen suunnitelman oli oltava realistinen, innostava ja selkeä. Sen toteuttamiseksi tuli olla valittuja toimenpiteitä koordinoiva henkilö. Sitoutumisen edellytys oli työntekijäasiakkaan realistinen tieto interventioiden tavoitteista ja sisällöistä, vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista, toimeentulosta ja työsuhteen ehdoista. Viimeksi mainittu liittyi sitoutumattomuuden seurauksien ymmärtämiseen, eli myös irtisanomisen perusteisiin.

...= työntekijä tiedostaa, ettei tilanne voi jatkua ennallaan ja työnantajalla on jossain vaiheessa mahdollisuus irtisanomiseen (24)

Tieto ja ymmärrys lisäsivät motivaation ohella asiakkaan sitoutumista ammatilliseen kuntoukseen. Motivaation, kiinnostuksen ja halun merkitys sitoutumiselle oli luonnollisesti tärkeää. Joka neljäs työkykykoordinaattori toi esille asiakkaan motivaation, kiinnostuksen ja halun merkityksen.

Yksilöllinen ohjaus oli tämän tavoitteen kannalta tärkeää joka kolmannen vastaajan mielestä. Siihen liittyi erityisesti tiedon antaminen, eli vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien selvittäminen sekä tavoitteiden perustelu. Tässä oli oltava myös realistinen. Työkykykoordinaattoreiden vastauksissa tuli esille, että asiakkaan yksilöllinen ohjaus on luottamuksellista ja arvostavaa dialogia, jossa asiakas tuli

kuulluksi. Asiakastyössä yksi merkityksellinen tekijä oli asiakkaan motivointi ja kannustaminen, jonka mainitsi 24 % (f 11) vastaajista.

työntekijän oman roolin korostaminen prosessin alusta lähtien (18)

Ennenaikaisen eläköitymisen ehkäisemisen onnistumiselle merkittävää oli vastausten perusteella toimenpiteet ja etuuksien käyttö ja toimenpiteiden oikea-aikaisuus. Asiakkaan työkyky tuli muita tavoitteita enemmän esille onnistumisen edellytyksenä. Tähän liittyi myös työntekijän vastuu ja aktiivisuus oman työkyvyn ylläpitämisessä. Työssä jatkavia tukevia toimenpiteitä olivat työtehtävien muokkaus, uusi työkyvyille soveltuva työ (uudelleensijoitus) ja kuntoutus. Työtehtävien muokkaus oli työn kuormituksen ja työkyvyn arviointiin perustuvaa tehtävien mukauttamista, työnjaon muuttamista työyhteisössä ja työajan keventämistä (mm. osa-aikaratkaisut). Tässä tarvittiin uusia näkökulmia ja luovuuttakin.

luovat ratkaisut työn keventämisessä (24)

toisin tekemisen mahdollisuuden löytyminen (4)

Eläkevakuuttaja yhteistyökumppanina mahdollisti tarkoituksenmukaiset etuudet, kuten osatyökyvyttömyyseläkkeen tai ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteiden tueksi.

Ennenaikaisen eläköitymisen kohdalla työkykykoordinaattorit kuvasivat varsin vähän yksilöllistä asiakastyötä. Työntekijän motivointia pidettiin kuitenkin tärkeänä. Asiakkaan ohjaamiseen ja motivointiin liittyi myös rehellisyys ja realismi.

siis puhua vaikeistakin asioista niiden oikeilla nimillä, eikä kierrellä ja ns. paapoa ja hyssyttellä (34)

Enneaikaista eläköitymistä ehkäisevät toimenpiteet oli aloitettava ajoissa, ts. riittävän varhaisessa vaiheessa.

Työkyvyn selvittämisen, työterveysyhteistyön, työn keventämisen ja suunnitelman tekemisen oli oltava oikea-aikaisia, jotta eläköitymistä voidaan ehkäistä. Ennenaikaisten eläköitymistä ehkäisyssä organisaation ja työpaikan roolissa painottui työkyky- ja ikäjohtaminen, sairauspoissaolojen hallinta

ja hyvät toimintaohjeet ja niiden mukainen toiminta. Myös organisaatiossa vallitsevilla asenteilla voitiin vaikuttaa osatyökykyisten työurien pidentämiseen.

Isoin juttu on se, miten onnistuu muokkaamaan ilmapiiriä, että meillä välitetään työntekijöistä ja täällä tuetaan työssä pysymistä. Se jo ehkäisee osaltaan, kun voidaan tukea työssä pysymistä ja ilmapiiri on sellainen, ettei sei ole ykkösvaihtis olla aina pois
(9)

4.4.2. Ajankohtaiset haasteet ja kehittämiskohteet työkykykoordinaattorin työssä

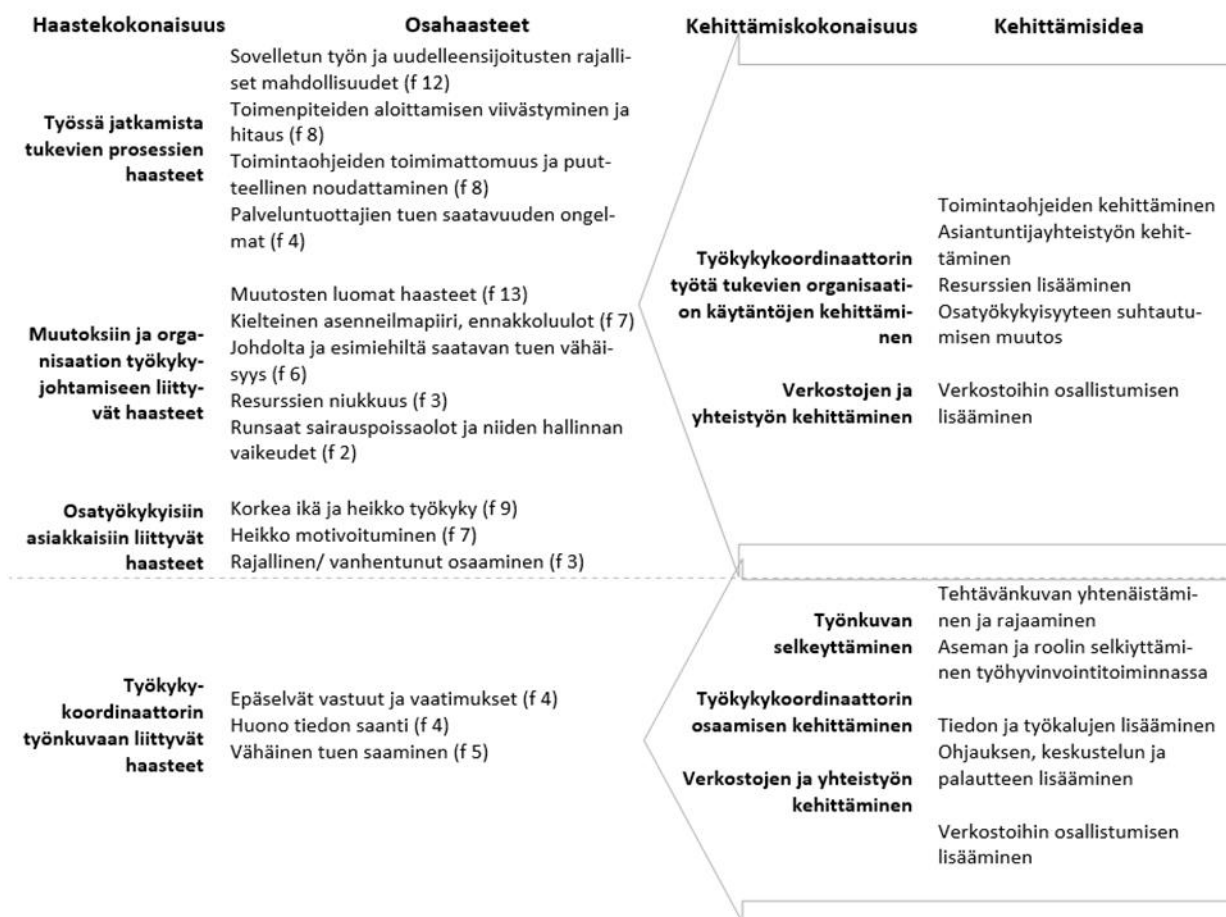
Lähes kaikki (90%, f 43) kyselyyn osallistuneista työkykykoordinaattoreista kuvaili työhönsä liittyviä ajankohtaisia haasteita, kun heitä pyydettiin kertomaan, mikä on mielestäsi ajankohtaisin haaste työkykykoordinaattorin työssä. Keskeiset haasteet liittyivät työssä jatkamista tukeviin prosesseihin, organisaation työkykyjohtamiseen, omaa organisaatiota ja työelämää koskeviin muutoksiin, osatyökykyisiin asiakkaisiin ja työkykykoordinaattorin tehtävänkuvaan. Näihin sisältyi useita osahaasteita, joiden esiintyvyys vastauksissa on laskettu kuvioon 6.

Kyselyyn osallistuneilta työkykykoordinaattoreilta kysyttiin myös, miten he kehittäisivät työtään. Merkittävimmät kehittämiskohteet liittyivät työkykykoordinaattorin tehtävänkuvaan ja osaamiseen, verkostoihin ja yhteistyöhön sekä organisaation käytäntöihin. Kuviossa 6 on kuvattu haasteiden rinnalla työn kehittämiskokonaisuuksia sen mukaan, millaisella panostuksella voitaisiin vähentää työssä esiintyviä haasteita.

Työkykykoordinaattorit kokevat työssään olevan eniten työkykyä ja työssä jatkamista tukevia toimintatapoja ja -prosesseja koskevia haasteita. Erityisen haastavana koetaan sovelletun työn ja uudelleen-sijoitusten mahdollisuudet organisaatiossa. Tätä ongelmaa lisää se, että kuntatyönantajat ovat säästösyistä vähentäneet työpaikkoja ja työn vaativuudet ovat samalla kasvaneet. Kevyitä, avustavia tehtäviä on niukasti tarjolla. Tämä trendi näkyy myös sairauspoissaolojen pitkittymisenä ja työhön paluun kynnyksen nousemisena.

Työkykykoordinaattorit kuvasivat, että heidän organisaatioissaan tarvittaisiin toimivia, yhteisesti soveltuvia toimintaohjeita, joita myös noudatetaan. Toimintaohjeiden käyttämisessä haasteeksi koetaan

erityisesti oikea-aikaisuus – ne olisi otettava tehokkaammin käyttöön mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämän onnistumiseksi tarvittaisiin yhteistyössä tehtävää kehittämistyötä ja tiedottamista. Toimivia ja ohjeistettuja käytäntöjä kaivataan eniten uudelleensijoitukseen, työsuhteen päättämiseen ja monia ongelmia sisältäviin asiakastapauksiin.



Kuvio 6 Työkykykoordinaattorin työn haasteet ja kehittämiskohteet

Työkykykoordinaattorit kokevat pulmallisiksi työkykyä ja työssä jatkamista tukevien toimenpiteiden ajoituksen ja sujuvuuden. Näiden taustalla vaikuttaa erityisesti panostuksen puute ennaltaehkäisevään ja varhaiseen tukeen. Jotkut näkivät myös haasteita palveluntuottajan ja työnantajan välisessä yhteistyössä: ulkopuolisen palveluntuottajan tukea pitäisi saada joustavammin, nopeammin ja helpommin.

Vastauksista nousi esille myös kuntoutukseen pääsemiseen ja hoidon sujuvuuden merkitys työssä jatkamista tukevan prosessin etenemiselle.

Toinen työkykykoordinaattoreiden esille nostama haaste liittyy organisaation työkykyjohtamiseen. Osa työkykykoordinaattoreista kaipaa roolinsa selkiyttämistä työhyvinvoinnin johtamisessa, ja johdon tukea työlleen. Nämä parantaisivat kehittämistyötä ja resurssien kohdentamista. Erityisesti työkykyjohtamiseen kaivataan johdon ja esimiesten sitoutumista. Tämä koskee johdon tasolla koko toimintaan sitoutumista ja uudelleensijoitusten tukemista, ja esimiestasolla erityisesti varhaiseen tukeen panostamista.

johdon tuki ylimmälle tasolle asti on ensiarvoisen tärkeää, jos se puuttuu niin prosessin jossain vaiheessa putoaa pohja pois koko touhusta, eikä koordinaattorilla ole työkaluja toimia (34)

Työkykykoordinaattorit tuovat esille, että työkykyjohtamisen laatuun ja johtajien sitoutumiseen vaikuttivat usein osatyökykyisyyteen liittyvät kielteiset asenteet, jotka heikentävät esimiesten motivoitumista työssä jatkamista tukevaan toimintaan. Osatyökykyisten tukemista jarruttavat kielteiset asenteet taas aiheutuvat usein kuntatyönantajan taloudellisista paineista. Työkykykoordinaattorit näkevätkin haasteena johdon ja esimiesten motivoimisen ja asennemuutoksen aikaansaamisen.

Kolmanneksi haasteeksi vastauksista oli nostettavissa yhteiskunnalliset organisaatiotasolle heijastuvat ajankohtaiset muutokset, jotka luovat epävarmuutta ja paineita. Erityisesti sote-uudistukseen ja maakuntauudistukseen liittyvät haasteet nousivat esille. Muita työkykykoordinaattoreiden työhön vaikuttavia työelämämuutoksia ovat väestön ikääntyminen, työn vaatimusten kasvu ja säästöjen heijastumiseen koulutusjärjestelmään.

Työkykykoordinaattorit kokevat, että vaikutuksiltaan ennakoimattomat muutokset heikentävät esimiesten kiinnostusta työkykyasioihin ja jarruttavat työnantajan taloudellista panostusta työkykyä tukevaan toimintaan. Työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa sote ja muut työelämämuutokset aiheuttavat huolta ja pelkoa, joka näkyy työpahoinvoinnin lisääntymisenä ja lisääntyvinä sairauspoissaoloina. Lisäksi työntekijöiden eläköitymishalukkuuden lisääntyminen muutosten seurauksena lisää haasteita työkykykoordinaattorin työssä. Sote-uudistus luo myös epävarmuutta työkykykoordinaattorin työn jatkuvuudesta. Työkykykoordinaattorit peräänkuuluttivatkin hyvää muutosjohtajuutta.

Seuraavaksi merkittävimmät haasteet liittyvät työkykykoordinaattoreiden asiakkaisiin – heidän motivaatioon, osaamiseen, ikään ja työkykyyn. Nämä liittyvät usein toisiinsa tehden ratkaisujen löytämisestä ongelmallista. Esimerkiksi osatyökykyisen työntekijän kapea-alainen osaaminen ja korkea ikä yhdessä vaikeuttavat soveltuvan työn löytymistä. Samoin asiakkaiden korkea ikä ja heikko motivaatio nähdään haastavana yhdistelmänä. Työssä jatkamisen kannalta ongelmallisin ”yhdistelmä” on asiakkaan motivaation puute yhdistettynä vanhentuneeseen ammattitaitoon tai rajalliseen osaamistasoon. Viimeaikaiset säästöpainheet ja työelämän vaatimusten kasvu korostavat tätä haastetta entisestään: osatyökykyisen työntekijän rajallinen tai vanhentunut osaaminen on muodostunut erityisen haastavaksi uudelleensijoittumisen kannalta, koska kuntaorganisaatioissa on säästösyistä vähennetty avustavia tehtäviä, ja samalla työn vaatimukset olivat kasvaneet. Ikää ei nähty haasteena vain työntekijöiden korkean keski-ikä vuoksi. Nykyisin myös nuorten työntekijöiden lisääntyvät työkykyongelmat ja niihin puuttuminen riittävän varhain nähdään haasteena työkykykoordinaattorin työssä.

Työkykykoordinaattorit nostivat esille asiakkaan motivaation puutteen itsessään pulmalliseksi työsäänsä. He näkevät usein osatyökykyisen asiakkaan rohkeuden ja sitoutumisen puutetta omaa tulevaisuutta koskevilla ratkaisuisilla. Asiakkaiden työkykyyn liittyviä haasteita ovat lisääntyneet työuupumukset, mielenterveysongelmat, tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä monidiagnostisuus. Niiden työntekijöiden määrä, joilla työkyvyttömyyden uhka on todellinen, on suuri ja kasvaa koko ajan.

Viides työkykykoordinaattoreiden kuvaama haaste on työkykykoordinaattorin työnkuva. Se koetaan haastavaksi erityisesti tehtävänkuvan selkiytymättömyyden, työn rajaamisen sekä vastuiden ja vaatimusten osalta. Myös yhteistyökumppaneiden vastuualueiden selkiytymättömyys työkykyä tukevassa toiminnassa kuormittaa työkykykoordinaattoreita.

Ajankohtainen haaste on tällä hetkellä kuitenkin se, että toimijavastuut ovat osin selkiytymättömät, ja ”työkykykoordinaattorilta” tilataan se, mitä ei tunnisteta omaan vastuualueeseen kuuluvaksi. (4)

Vastauksissa esille tulleet työn määrään ja vaatimuksiin liittyvät haasteet ovat toisaalta vastakkaisia: Osa työkykykoordinaattoreista kokee työmäärän suureksi ja vaatimusten lisääntyvän jatkuvasti, kun taas osa haluaisi laajentaa vastuualuettaan esimerkiksi henkilöstösuunnitteluun tai työkyvyn johtamiseen. Nämä haasteet liittyvät organisaation kokoon ja asiakasmääriin. Yksi haaste

työkykykoordinaattorin työssä oli tiedon saanti ja ajan tasalla pysyminen työhön vaikuttavien asioiden, kuten työssä jatkamista tukevien keinojen ja vaikeiden tilanteiden ratkaisumallien suhteen.

Työkykykoordinaattorit pitävät haasteena yksin työskentelyä ja esimieheltä tai kollegoilta saadun tuen puutetta työssään, jossa usein ratkotaan vaikeita ihmisten elämänlaatuun vaikuttavia ongelmia. Työkykykoordinaattorit tuovatkin esille tarvitsewansa kollegiaalista tukea, työnohjausta ja keskustelukumppania.

työ on henkisesti erittäin vaativaa, toimijaa ei saa jättää yksin (16)

Kehittäminen

Työkykykoordinaattoreiden esille tuomat työn kehittämiskohteet liittyvät työkykykoordinaattorin tehtäväkuvaan ja osaamiseen, verkostoihin ja yhteistyöhön sekä organisaation käytäntöihin. Työtehtävien tarkentamisen ja rajaamisen sekä ammatillisen osaamisen myötä työkykykoordinaattorit voisivat kohdistaa työpanoksensa oleelliseen, ja heidän asemansa ja roolinsa organisaatiossa selkiytyisi. Työn painopistettä haluttiin lisätä ennakoivaan tukeen, mikä vaatisi työkykyjohtamiseen panostamista.

Lähes puolet työkykykoordinaattoreista pitää osaamista yhtenä työn kehittämiskohteena. Työkykykoordinaattorit kaipaavat lisää tietoa hankalien työkykyasioiden ratkaisumalleista ja toimivista käytännöistä. Osatyökykyisen asiakkaan tukemiseen liittyen tietoa tarvitaan taloudellisista tukikeinoista, uudelleen koulutusväylistä ja yleisesti ajankohtaisista osatyökykyisyyteen liittyvistä asioista. Tiedon lisäksi työhön kaivataan toimivia työkaluja asiakkaan tukemiseen, erityisesti asiakkaan motivoimisen keinoja.

Yksi esille noussut panostamisen kohde on tuen saaminen omalle työlle. Suhteellisen uuden ja haasteellisen työn kehittäminen vaatisi erityisesti kollegiaalista ja ammatillista tukea. Myös työnohjausta ehdotettiin tueksi haastavissa tilanteissa. Esimieheltä ja organisaation johdolta kaivataan enemmän tukea ja palautetta.

Työkykykoordinaattoreille suunnattuihin koulutustilaisuuksiin ja oman alan asiantuntijaverkostoihin osallistuminen mainittiin tärkeiksi tuen saamisen ja tiedon sekä hyvien käytäntöjen jakamisen

foorumeiksi. Moni työkykykoordinaattori pitää verkostoihin osallistumista ja niiden kehittämistä edellytyksenä työssä kehittämiselle.

työkykykoordinaattoriverkosto, jossa yhdessä kehitetään toimintaa toinen toisilta oppien ja toinen toistamme kannustaen. Yhdessä syntyy enemmän ideoita kuin yksin työkennellessä. (48)

Työkykykoordinaattoriverkostojen lisäksi tärkeitä työn kehittämistä tukevia verkostoja ovat organisaation sisäiset työhyvinvointi-/ työkykyasiantuntijoiden työryhmät, kuntaorganisaatioiden yhteiset verkostot ja eri toimijoista koostuvat verkostot.

Työkykykoordinaattorit painottivat, että heidän työnsä kehittäminen vaati taustalleen koko organisaation tuen. Organisaatiossa tulee olla käytössä toimivat työkyvyn tukemisen toimintaohjeet, joihin on sitouduttu, ja joita noudatetaan. Parantamista vaativiksi kohteiksi mainittiin lisäksi riittävät taloudelliset resurssit ja toimivat tietojärjestelmät. Keskeisimmäksi kehittämisen kohteeksi nousivat osatyökykyisyyteen liittyvät asenteet, jotka mainittiin aikaisemmin ratkaiseviksi työn tavoitteiden onnistumisessa. Asenneilmapiirin muutoksen tarve koskee johdon ja esimiesten lisäksi työyhteisöjä.

organisaation sairastamiskulttuurin muuttuminen työkulttuuria ja osatyökykyisyyttä tukevaksi (2)

Työkykyä ja työssä jatkamista tukevien toimintaohjeiden kehittäminen nousi tärkeäksi työkykykoordinaattorin työn kehittämisessä. Tämä selittää osaltaan sitä, miksi työkykyä ja työssä jatkamista tukevan toiminnan kehittämistyöhön käytetään runsaasti työaika. Toimintaohjeita tulisi tarkentaa ja selkiyttää erityisesti toimijoiden vastuiden osalta. Lisäksi toimijat tulisi saada sitoutumaan paremmin yhteisten ohjeiden noudattamiseen. Nämä tavoitteiden eteen tehtävän kehittämistyön tulisi perustua työkykyä tukevan toiminnan vaikuttavuuden seuraamiseen erilaisin mittarein. Pelkät taloudelliset tunnusluvut eivät riitä toiminnan kehittämiseen. Vaikuttavuuden osoittaminen on myös keino saada taloudellisia resursseja toimintaan.

5. Pohdinta

5.1. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkijan tulee luoda tutkimuskohteestaan luotettava, uskottava ja objektiivinen kuva. Luotettavuuden osoittamiseksi tutkijan on tuotava esille tarkkoja selostuksia tutkimuksen vaiheista, aineiston keräämisestä ja siihen liittyvistä mahdollisista häiriötekijöistä. Tulosten luotettavuutta lisää se, että tutkija kertoo lukijalle, miten aineiston analyysi on syntynyt ja miten tulkinnat perustellaan. Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) ja pätevyys (validiteetti) muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden, joka voidaan arvioida hyväksi, kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009; Heikkilä 2004, 185; Anttila 2017).

Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessin lähtökohdat, vaiheet, aineiston keruu ja menetelmät on kuvattu teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuen. Tutkimustulosten esittämisen yhteydessä on tarkennettu, *millaisen tiedon pohjalta* ja *miten* analyysi on tehty. Määrällisen analyysin osalta tutkimusraportissa on esitetty tuloksia havainnollistavia taulukoita ja kuvioita. Laadullisten tulosten raportoinnissa aineiston ja tulosten välistä yhteyttä on kuvattu käyttämällä esimerkkeinä alkuperäisiä ilmaisuja. Näiden tietojen pohjalta lukija pystyy seuraamaan tulosten ja johtopäätösten syntymistä. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkittävää vahvistettavuutta – ts. tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä, jonka pohjalta myös toisen tutkijan tulisi pystyä seuramaan tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2000, 216.)

Tässä tutkimusprosessissa tutkimusaiheeseen perehtymiseen käytettiin aikaa, ja tutkimussuunnitelma valmistui hyvissä ajoin ennen aineiston keruuta. Tutkijan perehtyminen tutkittaviin ilmiöihin liittyvään aikaisempaan tutkimukseen ja käsitteistöön tuki mittarin (kyselylomake) laatimisen kannalta merkittävää operationalisointia, eli käsitteiden määrittelemistä sellaisiksi analyyttisiksi käsitteiksi joita voidaan mitata. Kun teoreettiset ja operationaaliset määritelmät ovat yhtäpitäviä, tutkimusta voidaan sanoa päteväksi. Tutkijan on siis kyettävä siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuus kyselylomakkeeseen (Uusitalo 1991, 84; Metsämuuronen 2010, 118).

Validin tutkimuksen kysymykset mittaavat sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Jotta tulokset eivät vääristy, on tärkeää, että tutkittavat ymmärtävät kyselylomakkeen kysymykset siten, kuin tutkija olettaa heidän ymmärtävän. (Heikkilä 2004, 29; Hirsjärvi ym. 2009, 216–217; Anttila 2017.) Kyselylomakkeiden toimivuutta (pituus, jäsentely, johdonmukaisuus), ymmärrettävyyttä (käsitteet, kysymyksenasettelu, vastausvaihtoehdot) ja vastaamisen yleistä sujuvuutta arvioitiin ohjauskeskusteluissa gradun ohjaajan, opiskelijakollegoiden ja Kevan asiantuntijoiden kanssa. Sähköiset lomakkeet myös testattiin tutkijan toimesta ennen niiden lähettämistä. Kyselyihin liitettiin saatekirjeet (liite 3), jotka valmistivat vastaajia kyselyyn vastaamiseen. Luotettavan tutkimuksen yksi kriteeri on, että mittarin kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2004, 29; Anttila 2017). Kyselylomakkeen kysymykset jaettiin tutkimusongelman mukaisiin aihepiireihin, ja huolellisella suunnittelulla varmistettiin, että tiedon saanti on kattavaa tutkimuskysymysten kannalta.

Edellä kuvattujen, kyselyn luotettavuuteen tähtäävillä seikoilla pyrittiin mittarin reliabiliteettiin, joka määrällisessä tutkimuksessa tarkoittaa mittarin johdonmukaisuutta ja tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. Kun mittari on täysin reliaabeli, satunnaisvirheet tai olosuhteet eivät vaikuta siihen. Toistettavuus tarkoittaa, että toistettaessa saman henkilön kohdalla mittaus, saadaan täsmälleen sama mittaus-tulos riippumatta tutkijasta (Anttila 2017). Laadullisessa tutkimuksessa toistettavuus ei kuitenkaan menettelyjen ja perustelujen kuvauksista huolimatta aina toteudu. Toinen tutkija voi päätyä erilaiseen tulokseen, mutta se ei välttämättä tarkoita, että tutkimus olisi heikko. Tämä johtuu siitä, että tutkijoiden esiymmärrys tutkittavaan aiheeseen on aina erilainen. (Eskola & Suoranta 2000, 216.)

Erityisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää arvioida tutkimuksen uskottavuutta. Tämän tutkimuksen uskottavuuden kannalta oli merkittävää, että aikaisempi tieto ja tutkimuskysymykset ohjasivat kyselyn laatimista. Uskottavuutta lisää myös tutkimuksessa tuotetun tiedon totuudenmukaisuuden arviointi. Tutkimus on luotettava, kun sen johtopäätökset vastaavat alkuperäistä tutkimusaihetta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 c; Hirsjärvi ym. 2009, 213). Kirjoittamisvaiheessa tutkimuksen raportti annettiin luettavaksi pro gradutyön ohjaajalle sekä Kevan asiantuntijoille. He arvioivat aineiston ja tutkimusmenetelmien pohjalta syntyneitä tuloksia, ja heidän kanssaan käytiin keskustelua tehdyistä havainnoista, tulosten herättämistä kysymyksistä sekä johtopäätöstä. Tutkimuksen johtopäätöksissä tulokset on esitetty tutkimuskysymysten mukaisesti reflektoiden niitä aikaisempiin tutkimuksiin. Uskottavuutta vahvistaa myös se, että osallistujien

valinta perustui selkeään ja suhteellisen rajattuun kohderyhmään, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä (ks. Eskola & Suoranta 2000, 65).

Tutkimuksen määrällistä aineistoa tarkastelevan tilastollisen päättelyn pätevyys riippuu siitä, kuinka hyvin otoksen valinta eli otanta on suoritettu (Anttila 2017). Koska tutkimuksessa käytettiin myös laadullista tutkimusotetta, oli tärkeää, että tutkittavien valinta oli harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 88-89). Koska saatavilla ei ollut tarkkoja tietoja kaikista kuntaorganisaatioissa työskentelevistä työkykykoordinaattoreista tutkija päätyi harkinnanvaraiseen otokseen (ks. KvantiMOTV 2003). Otoksen edustavuuteen (otos vastaa ominaisuuksiltaan perusjoukkoa) pyrittiin hankkimalla ensin päätoimisten työkykykoordinaattoreiden ajantasaiset yhteystiedot keskusurten ja suurten kuntaorganisaatioiden henkilöstöasioista vastaavilta työntekijöiltä. Saatujen tietojen perusteella kysely lähetettiin 54 päätoimiselle työkykykoordinaattorille. Otskokoa kasvatettiin lähettämällä kysely lisäksi Kevan yhteystietoja hyödyntäen 14 työkykykoordinaattorille. Vastausprosentti oli hyvä, 71. Lopullinen otoskoko oli 48. Otskoon pienuutta kompensoivana seikkana voidaan pitää sitä, että otoksesta saadun aineiston teoreettinen edustavuus oli hyvä: tutkittavien työkykykoordinaattoreiden voidaan olettaa tietävän tutkittavista ilmiöistä paljon, ja heillä on niistä kokemusta (ks. Eskola & Suoranta 2000, 65; Tuomi & Sarajärvi 2009, 88-89.)

Vastauksissa esiintyi hyvin vähän luotettavuutta heikentävää katoa (ks. Anttila 2014). Suurimpaan osaan kysymyksistä vastasivat kaikki kyselyyn osallistuneet työkykykoordinaattorit. Suljettujen kysymysten osalta puuttui yksi vastaus seitsemän muuttujan kohdalla. Avoimiin kysymyksiin vastattiin aktiivisesti, mikä toi ilmi työkykykoordinaattoreiden motivoituneisuutta kyselyyn vastaamiseen. Avointen kysymysten osalta vastausprosentti vaihteli 88 ja 100 välillä (n 42 – 48).

Edellä kuvattujen otantaan, teoreettiseen edustavuuteen, vastausprosenttiin ja katoon liittyvien luotettavuustekijöiden perusteella voidaan sanoa, että tutkimuksen tuloksista on tehtävissä päätelmiä perusjoukosta. Ts. tutkimukseen osallistuneiden työkykykoordinaattoreiden tehtävänkuvasta tehdyt havainnot ovat yleistettävissä laajemmin kuntaorganisaatioissa toimivien työkykykoordinaattoreiden työhön.

5.2. Tutkimuksen eettisyys

Eettisyys on tutkimuksen tekemisessä keskeisessä roolissa. Tutkijan tulee tavoitella tutkimuksellaan eettisesti hyvää ja luotettavaa tulosta. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu mm. rehellisyys, yleinen huolellisuus sekä tarkkuus kaikessa tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimusten ja tulosten arvioinnissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 d) Tutkimuksen eettisyyden takaamiseksi tutkimuksessa mukana olleille kerrottiin kyselyiden saatekirjeissä (liite 3), mihin kyselyllä kerättyä aineistoa tullaan käyttämään, ja kerrottiin, että aineisto käsitellään ja esitetään anonyymisti. Anonymiteetti tarkoittaa sitä, että henkilöä ei tunnisteta tutkimuksesta mitenkään ja raportti kirjoitetaan ilman mitään yksilöiviä tietoja tutkittavista. (Anttila 2017; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 d.) Tässä tutkimuksessa tutkija sai aineiston Kevasta ilman vastaajien henkilö- tai muita tunnistetietoja, ja numeroi vastaajat analysointivaiheessa. Luottamukselliseksi luvattu tieto pysyi vain tutkijan henkilökohtaisessa käytössä, kunnes tulokset saatiin kirjattua raportin muotoon. Alkuperäisilmaisuissa on huomioitu, että yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa. Tutkimuksen tulokset raportoitiin mahdollisimman läpinäkyvästi ja totuudenmukaisesti perustelemalla tutkimusaihetta ja kuvaamalla sen menetelmät, ja tuomalla tulosten esittämisvaiheessa esille miten tieto on kerätty ja analysoitu.

Eettisyyden ja luotettavuuden kannalta huomioitavaa on, että tutkija ei ole koskaan vapaa esiymmärryksestä ja siihen liittyvistä ennakkokäsityksistä. Ihminen ymmärtää maailmaa esitietojen pohjalta. (Aalto & Puusa, 2011, 158.) Aaltion ja Puusan (2011) mukaan esiymmärryksen puuttuminen voi olla jopa syynä tutkimuksen epäonnistumiselle, ja näin ollen perehtyminen tutkittavaan kohteeseen huolellisesti ja usealta näkökannalta lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltio & Puusa 2011, 158-159.) Tässä tutkimuksessa tutkijan esiymmärrys työkykykoordinaattorin työhön liittyvistä ilmiöistä perustui sekä henkilökohtaiseen työkokemukseen työkykykoordinaattorin työstä, että sekä aiheeseen perehtymiseen kirjallisuuden pohjalta. Tutkija pyrki toimimaan mahdollisimman neutraalisti tutkijan roolissa, ja kiinnitti erityisesti laadullisen aineiston sisällön analyysissä huomiota siihen, etteivät ennakko-oletukset vaikuta tulkintoihin.

Tämän tutkimuksen eettisyyden arvioinnissa on kiinnitettävä huomiota myös siihen, että tutkimus tehtiin yhteistyössä Kevan kanssa. Mm. Anttila (2017) korostaa, etteivät mahdolliset eturistiriidat saa eettisesti toteutetussa tutkimuksessa päästä vaikuttamaan tutkimukseen. Keva ei toiminut tutkimuksen

tilaajana eikä rahoittanut tutkimusta, vaan yhteistyö sai alkunsa tutkijan aloitteesta. Yhteistyön hyöty oli molemminpuolinen. Tutkija sai apua otoksen muodostamiseen ja aineiston keruuseen, ja tutkimuksen tuloksista tehtiin Kevalle oma julkaisu. Kuntasektorilla työskentelevien työkykykoordinaattoreiden työllä voidaan Kevan näkökulmasta nähdä olevan tärkeä rooli asiakkaiden eläkevakuuttamisen kannalta. Tulosten päätyminen myös Kevan käyttöön ei ohjannut johtopäätösten tekemistä.

6. TULOSTEN REFLEKTOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Työkykykoordinaattorin tehtävät – keinojen valintaa, kehittämistä ja yhteistyötä asiantuntijaroolissa

Tutkimuksessa ilmeni, että kuntatyönantajan määrittelemänä työkykykoordinaattoreiden keskeisin tehtäväkokonaisuus liittyi aktiiviseen tukeen, jonka osalta korostuivat tehostetun tuen toimenpiteet. Myös kuntaorganisaatiossa käytössä olevissa toimintaohjeissa työkykykoordinaattoreiden työpanoksena painottuivat työkykyä tukevien keinojen valinta ja ohjaus. Nämä havainnot ovat linjassa työkykykoordinaattorin työn ja sen tavoitteiden aikaisempien määrittelyjen kanssa (ks. Sosiaali- ja terveysministeriö 2013 b; Nevala ym. 2015.) Tutkimuksessa havaittiin, että aktiiviseen tukeen liittyvät käytännön tukitoimet, kuten työkokeilupaikan kartoittaminen, uudelleensijoitusneuvottelu tai työpaikkakäynti eivät kuitenkaan korostuneet kuntaorganisaatioissa työskentelevien työkykykoordinaattoreiden *ajankäytössä*. Niiden edelle nousivat seuranta- ja kehittämistyö, mikä kuvaa tehtävänkuvan tuoreutta sekä työssä jatkamista tukevan toiminnan kehittämistarpeita ja ajankohtaisuutta kuntaorganisaatioissa.

Kuntaorganisaatioissa työskentelevien työkykykoordinaattoreiden panos kehittämistyöhön on tämän tutkimuksen perusteella vahvaa: työkykyä tukevan toiminnan seuranta ja kehittämistyö osoittautuivat sekä työnantajan tehtävänkuvauksissa, että työkykykoordinaattoreiden ajankäytössä lähes yhtä merkittäväksi kuin asiakastyö. Työnantajan tietoisuutta kehittämistarpeista kuvaa se, että työkykyä tukevien käytäntöjen ja toimintaohjeiden, työhyvinvointitoiminnan, yhteistyön ja työkykykoordinaattorin työn kehittäminen oli määritelty osaksi työkykykoordinaattoreiden tehtävänkuvia. Työkykykoordinaattorit pitivät työnsä kannalta tärkeänä työssä jatkamista tukevien toimintaohjeiden kehittämistä

erityisesti toimijoiden vastuualueiden selkiyttämisen ja sitouttamisen kannalta. Työkykykoordinaattoreiden tehtäviin kuului myös ajankohtaisen tiedon jakaminen ja kouluttaminen, johon liittyy toimintaohjeiden jalkauttaminen.

Yhteistyö liittyy tämän tutkimuksen mukaan laajasti kunta-alalla toimivien työkykykoordinaattoreiden tehtäviin ja sen sujuminen on työssä jatkamista tukevien toimenpiteiden onnistumisen edellytys. Vastaavasti aikaisempien tutkimusten mukaan yhteistyön sujumattomuus ja huono koordinointi voivat viivästyttää työntekijän työhön paluuta ja kuntoutustoimenpiteitä (Keva 2015 b; Terävä 2014, 30, 85; Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, b, 8-9). Työkykykoordinaattoreiden tärkeimmiksi yhteistyötahoiksi osoittautuvat esimiehet, henkilöstöhallinto, osatyökyinen työntekijä ja työsuojelu. Organisaation ulkopuolisista yhteistyötahoista työkykykoordinaattorit tekevät useimmin yhteistyötä työterveyshuollon (erityisesti työterveyshoitajan) ja Kevan kuntoutusasiantuntijan kanssa.

Työterveyshuolto nousi tutkimuksessa keskeiseen rooliin kunta-alalla toimivan työkykykoordinaattorin yhteistyötahona. Tältä osin tutkimuksen tulokset tukevat aikaisemmin määriteltyä mallia siitä, että työterveyshuolto on kuntaorganisaatioiden keskeinen yhteistyökumppani aktiivisen tuen toteuttamisessa (Pekkarinen & Pekka 2015, 36). Työterveysneuvotteluihin osallistuminen osoittautui keskeiseksi työkykykoordinaattoreiden työpanokseksi toimintaohjeissa. Näissä neuvotteluissa työkykykoordinaattori toimi asiantuntijana neuvoteltaessa työntekijän työkykyä ja työssä jatkamista tukevista keinoista ja tavoitteista, ja on läsnä työntekijän tukena. Tämän tutkimuksen mukaan kuntaorganisaatioissa toimivat työkykykoordinaattorit tekivät työterveyshoitajan kanssa jopa tiiviimmin yhteistyötä kuin osatyökykyisen työntekijän kanssa.

Tutkimuksessa tuli esille, että asiantuntijuus työhyvinvointi- ja työkykytoiminnassa on yleinen työnantajan työkykykoordinaattoreille määrittelemä tehtäväkokonaisuus. Jos tarkastellaan työkykykoordinaattorin työn määritelmää (ks. Sosiaali- ja terveysministeriö 2013 b, 9-10), on tehtävän keskiössä työntekijän *työkyky*. *Työhyvinvointi*- ja *työkykytyö* tarkoittavat lähtökohtaisesti eri asioita – tosin niitä voidaan pitää toisiinsa sisältyvinä ja vaikuttavina sekä toisiaan tukevinä ilmiöinä (ks. Ilmarinen ja Vainio, 5). Tästä näkökulmasta voidaan pohtia, miksi työhyvinvointitoiminnan koordinointi kuului lähes puolen, ja sen kehittäminen yli kolmanneksen työkykykoordinaattorin tehtäviin. Työkykykoordinaattorin tehtäviä hoidettiin myös työhyvinvointityötä painottavilla nimikkeillä, kuten työhyvinvointikoordinaattori tai työhyvinvointiasiantuntija.

Työhyvinvointi -käsitteen esiintymisen voi olettaa johtuvan useammastakin syystä. Ensinnäkin työnantajat voivat nähdä työkykykoordinaattorin työn tavoitteet osana organisaation työhyvinvointitoimintaa, eikä lähtökohtana ole rajata työpanosta työkykyä ja työssä jatkamista tukevaan toimintaan. Toiseksi syynä voi olla, että monella työkykykoordinaattorilla oli koulutustaustansa ja aikaisemman työkokemuksensa puolesta myös paljon työhyvinvointiosaamista, jota halutaan hyödyntää organisaatiossa. Kolmanneksi pienemmissä organisaatioissa työhyvinvointi- ja työkykytoiminta yhdistynevät myös siksi, että pienempien asiakasmäärien vuoksi osatyökykyisten tukeminen ei riitä kokoaikaiseksi työksi. Neljäntenä tähän voi vaikuttaa se, että suurin osa vastaajista työskenteli henkilöstöhallinnossa, jolloin heidät osallistetaan työyhteisössä työhyvinvointitoimintaan, kuten erilaisiin kehittämishankkeisiin ja projekteihin. Työhyvinvointikäsite voi esiintyä tehtävänkuvauksissa usein myös siksi, että tehtävien määrittelijä pitää sitä yhteneväisenä työkykykäsitteen kanssa. Moni työkykykoordinaattori kaipasi tehtävänkuvansa rajaamista ja painopisteiden määrittelyä, joka saattaa liittyä edellä kuvattujen, jo itsessään laajojen työhyvinvointi- ja työkykykenttien koordinointiin ja kehittämiseen organisaatiossa.

Tehtävänkuvaukset ja työajan käytön tarkastelu osoittivat, että kuntasektorilla toimivien työkykykoordinaattoreiden työnkuissa on samoja painopisteitä, mutta myös vaihtelua. Esimerkiksi yhteydenpidossa yhteistyötahoihin, työssä jatkamista tukevan toiminnan kehittämistyössä ja uudelleensijoitusneuvotteluissa vastaukset jakautuvat melko tasaisesti viikoittaisten, kuukausittaisten ja harvemmin toteutuvien arvioiden välillä.

6.2. Esimiesyhteistyö ja henkilöstöhallintoon kuulumisen tukevat työt

Esimiesyhteistyö on tämän tutkimuksen mukaan merkittävä osa kunta-alalla toimivien työkykykoordinaattoreiden työtä. Se korostui työnantajan määrittelemissä tehtävänkuvauksissa, ja lähes kaikki työkykykoordinaattorit arvioivat tekevänsä hyvin tiiviisti yhteistyötä esimiesten kanssa. Työkykykoordinaattoreiden tehtävänä on usein myös esimiehen ohjaaminen ja tukeminen, ja työaika käytetään keskimäärin kuukausittain esimiesten kouluttamiseen ja valmentamiseen. Vastaava havainto tehtiin Nevalan ym. (2015) tutkimuksessa, jossa mukana olleissa organisaatioissa esimiehet saivat työkykykoordinaattoreilta tukea ja neuvoja erilaisten keinojen hyödyntämiseen, kuten työjärjestelyihin, työolosuhteiden mukautuksiin, työkokeiluihin tai uudelleensijoitukseen. He myös totesivat, että

koska esimiehet ovat osatyökykyisen työssä jatkamisen kannalta avainhenkilöitä, heidän osaamistaan tulisi parantaa - näin he osaisivat tukea työntekijää ja tarjota soveltuvia työpaikan keinoja. (Nevala ym. 2015, 72.) Työkykykoordinaattorit kokivat esimiesyhteistyön haasteeksi sitoutumisen puutteen ja kaipasivat heiltä erityisesti varhaiseen tukeen panostamista. Varhainen tuki liittyy esimiehen päivittäisjohtamiseen ja toiminnan suunnitteluun (Keva 2017) ja esimiehen rooli varhaisen tuen onnistumisessa on usein ratkaiseva (Terävä & Mäkelä-Pusa 2015, 15).

Tässä tutkimuksessa esimiesten asenteilla ja sitoutumisella todettiin olevan merkitystä erityisesti uudelleensijoitusten onnistumisessa ja sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisemisessä. Esimiehiltä toivottiin ”ennakkoluulottomuutta”, ”myönteisyyttä” ja ”rohkeutta”. Vastaavasti Nevalan ym. (2014, 26) tutkimuksessa todettiin, että esimiehellä on ratkaiseva rooli työjärjestelyiden onnistumisessa, ja että esimiehen kielteinen asenne tekee työn mukautukset vaikeiksi. Samoin Träskelin (2011, 26-27) ja Joensuu ym. (2008, 78) tuovat esille, että työhön paluun onnistuminen pitkän sairauspoissaolon jälkeen onnistuu, kun työntekijä voi keskustella työhön paluuseen liittyvistä asioista esimiehen kanssa, ja kun hän voi kokea olevansa rajoituksistaan huolimatta hyväksytty ja arvostettu työntekijä.

Tutkimuksen tulokset tukevat kunta-alalla työskentelevien työkykykoordinaattoreiden sijoittumista henkilöstöhallintoon. Tulokset osoittivat, että yhteistyön sujuvuuteen ja tuen saamiseen vaikuttivat myönteisesti kuuluminen henkilöstötiimiin, jossa erilaista asiantuntijuutta voitiin yhdistää vaikeidenkin tapausten ratkaisemisessa. Henkilöstöhallinnossa työskentelevät työkykykoordinaattorit kokivat edukseen nopean tiedon saamisen palkka- ja palvelussuhdeasioista, eläkeasioista ja avoimista tehtävistä. Saatavilla oli myös ajantasainen henkilöstöseuranta. Myös henkilöstöpäälliköltä saatu tuki koettiin tärkeänä. Tutkimukseen osallistuneet työkykykoordinaattorit tekivät eniten yhteistyötä henkilöstöhallinnon kanssa ja tämän yhteistyön kuvaukset olivat pääsääntöisesti positiivisia.

6.3. Itsenäistä ongelmanratkaisua, sosiaalisia taitoja ja ratkaisukeskeisyyttä

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että laajalla tehtäväkentällä toimivilta työkykykoordinaattoreilta vaaditaan hyvin monipuolista osaamista. Vain harvalla kuntaorganisaatiossa toimivalla työkykykoordinaattorilla on työkykykoordinaattorikoulutus. Suurin osa työkykykoordinaattoreista kuvasi hyötyvänsä työssään sosiaali- ja terveystieteiden työkokemuksesta, joka antaa valmiuksia

holistiseen ja yksilölliseen lähestymistapaan, asiakkaan kohtaamiseen ja vuorovaikutustaitoihin. Tulokset vastaavat aikaisempia tietoja siitä, että työkykykoordinaattoreiden osaaminen perustuu pitkälti aikaisempaan koulutustaustaan ja työkokemukseen. (Terävä & Vuorento 2014; Sosiaali- ja terveysministeriö.) Toisaalta työkykykoordinaattoreiden osaamisalueissa korostuivat henkilökohtaiset kyvyt, joita ei voida suoraviivaisesti hankkia kouluttautumalla. Työkykykoordinaattoreiden osaamisalueissa korostuvat toimialasta ja tehtävästä riippumattomat metavalmiudet ja persoonallisuuteen liittyvät valmiudet, jotka koettiin suoritettavaan tehtävään liittyviä taitoja tärkeämmiksi (vrt. Viitala 2008). Kuviossa 7 on havainnollistettu osaamisen kvalifikaatioita Viitalan (2008) pyramidimallia soveltamalla. Osaamisalueet on järjestetty laskevasti siten, että ylimpänä on työkykykoordinaattoreiden vähiten tärkeimmäksi arvioima ja alimpana tärkeimmäksi arvioitu osaamisalue.

Työssä onnistumisen kannalta merkittävimpiä taitoja olivat sosiaaliset taidot: kaksi tärkeintä osaamisaluetta työssä onnistumisen kannalta olivat vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot, ja lähes yhtä tärkeitä olivat neuvottelutaidot. Suurin osa vastaajista arvioi työssään onnistumiselle erittäin tärkeiksi myös verkostoitumisvalmiudet. Näiden taitojen korostuminen on selitettävissä aikaisemmin kuvatulla johtopäätöksellä siitä, että yhteistyö on yksi keskeisimmistä työkykykoordinaattorin tehtäväkokonaisuuksista. Työkykykoordinaattorit käyttävät eniten työaikaansa työterveysneuvotteluihin, asiakkaan yksilötapaamisiin ja yhteydenpitoon yhteistyötoimijoihin.

Tutkimuksessa ratkaisukeskeisyys osoittautui erittäin tärkeäksi työssä onnistumiselle. Ratkaisukeskeinen työote korostuu myös OTE-kärkihankkeen ja Kuntoutussäätiön järjestämien työkykykoordinaattorikoulutusten sisällöissä: työkykykoordinaattoreita valmennetaan käyttämään ratkaisukeskeistä lähestymistapaa työntekijän, esimiehen ja työyhteisöjen tukemisessa, ja ratkaisukeskeisiä välineitä työssä jatkamisen ja työelämään pääsemisen edistäjinä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017 b.) Myös Terävän ja Vuorenon (2014, 56-58) mukaan yksi työkykykoordinaattorin keskeinen valmius on laaja-alaisen osaamisen hyödyntäminen ratkaisukeskeisesti.

Ratkaisukeskeisyys ja motivointi kuuluvat keskeisesti asiakkaan yksilöohjaukseen, joka todettiin edellytykseksi työn tavoitteiden onnistumiselle. Työkykykoordinaattoreiden vastauksissa tuli esille, että asiakkaan yksilöllinen ohjaus on luottamuksellista ja arvostavaa dialogia, jossa asiakas tulee kuuluksi. Tässä dialogissa tärkeäksi nousi ratkaisukeskeinen tiedon antaminen, eli vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien selvittäminen sekä tavoitteiden perustelu. Vastaavasti Nevalan ym. (2015)

tutkimuksessa asiakkaiden mielestä tärkeää oli, että työkykykoordinaattori auttoi ja tuki heitä ratkaisujen etsimisessä ja päätöksen tekemisessä. (Nevala 2015, 24). Myös Mertalan ja Mäkelä-Pusan (2014, 33) mukaan Jamit-hankkeeseen osallistuneet työkykykoordinaattorit (työluotsit) kokivat, että jo pelkkä kuulluksi tuleminen lisäsi asiakkaiden toiveikkuutta ja auttoivat heitä tavoitteiden asettamisessa ja omien mahdollisuuksien selvittämisessä.



Kuvio 7 Työkykykoordinaattoreiden osaamisalueiden merkitys työssä onnistumiselle Viitalan (2008) ammattitaidon pyramidimallia soveltamalla

Asiakkaan motivointi osoittautui erityisesti ammatilliseen kuntoutukseen sitoutumisen edellytykseksi, mutta tärkeäksi myös työkyvyttömyyseläkkeiden ehkäisyssä. Motivoinnin merkitystä työkyvyttömyyseläkkeen ehkäisyssä voi selittää Mertalan ja Mäkelä-Pusan (2014, 30-32) toteamuksella siitä, että oireiden kanssa pitkään eläminen ja pitkittyneet sairauslomat aiheuttavat asiakkaissa näköalattomuutta tulevaisuutensa suhteen, heikentävät motivaatiota pohtia uusia ratkaisuja, ja aiheuttavat työkyvyttömäksi leimaantumista.

Asiakkaan motivoinnin ja ratkaisukeskeisen työotteen painoarvoa korostaa se, että työkykykoordinaattorit kokivat asiakkaan heikon motivoitumisen ajankohtaiseksi haasteeksi työssään. Tähän liittyi osatyökykyisen asiakkaan rohkeuden ja sitoutumisen puute omaa tulevaisuutta koskevissa

ratkaisuissa. Tulosten mukaan ratkaisujen löytyminen on erityisen vaikeaa silloin, kun motivaation puute yhdistyy korkeaan ikään, heikkoon työkykyyn tai puutteelliseen osaamiseen. Työkykykoordinaattorit kaipasivatkin asiakkaan motivointiin lisää keinoja. Vastaavasti JAMIT-hankkeen yhteydessä haastatellut työluotsit kuvasivat, että asiakkaan motivointi vaatii heiltä pitkäjännitteistä sinnikkyyttä (Mertala & Mäkelä-Pusa 2014, 32).

Ongelmanratkaisukyvyyn nouseminen keskeiseksi valmiudeksi työkykykoordinaattorin työssä on luonnollista ajatellen työkykykoordinaattorin keskeisintä ja haastavaa tehtävää: yksilöllisten ratkaisujen löytämistä laajasta keinovalikoimasta työssä jatkamiseksi onnistumiseksi. Ongelmanratkaisukyvyyn merkitystä lisäävät osatyökykyisiin asiakkaisiin ja työkykyä tukevien prosessien haasteet sekä työn itsenäinen luonne.

Enemmistö tutkimukseen osallistuneista työkykykoordinaattoreista arvioi itsenäisen työtöteen erittäin tärkeäksi työssä onnistumisen kannalta. Suurin osa työkykykoordinaattoreista toimiikin ammattinsa ainoa edustajana organisaatiossa. Itsenäisen työtöteen korostumisen taustalla voivat vaikuttaa myös monet tutkimuksessa havaitut haasteet. Ammatillista, kollegiaalista tukea on saatavilla niukasti, ja moni työskentelee yksin ilman kumppania jonka kanssa keskustella ja ratkaista vaikeita tilanteista. Työkykykoordinaattorit kaipasivatkin kollegiaalista tukea ja pitivät yhtenä työn kehittämisen kohteena verkostojen kehittämistä. Tuen puute tuotiin esille haasteena yhteistyössä henkilöstöhallinnon ja muiden henkilöstöasioita vastaavien kanssa.

Suurin osa työkykykoordinaattoreista arvioi erittäin tärkeäksi osaamisalueeksi verkostoitumisvalmiudet, ja lähes puolet työkykykoordinaattoreista kertoi tehtävänkuvauksensa sisältävän verkostoyhteistyötä. Verkostoihin osallistuminen oli myös keskeinen osaamisen kehittämisen ja työkykykoordinaattoreiden kaipaaman tuen saamisen keino. Työkykykoordinaattorit pitivät verkostoihin osallistumista ja niiden kehittämistä myös edellytyksenä työssään onnistumiselle – niistä saatiin tiedon ja tuen lisäksi hyviä käytäntöjä. Surakan (2016, 31) tutkimuksessa tuli esille, että työkykykoordinaattoreiden verkostoyhteistyö vaikutti myös asiakkaan ja työkykykoordinaattorin välisen yhteistyön laatuun ja korostui työhön palaamisen ratkaisujen onnistumisessa. Työkykykoordinaattorikoulutuksen yhdeksi tavoitteeksi onkin määritelty osallistujien verkostoitumisen edistäminen keskeisten toimijoiden (työterveyshuolto, TE-toimistot, työnantajat) sekä sellaisten työkykykoordinaattoreista muodostuvien

valtakunnallisen ja alueellisten verkostojen muodostuminen, joissa työkykykoordinaattorit voivat jakaa tietoja, osaamista ja ideoitaan. (Kuntoutussäätiö.)

Työkykykoordinaattorit pitivät aktiivista koulutuksiin osallistumista, omaehtoista oppimista ja asiantuntijayhteistyötä tärkeinä työssä kehittymisen välineinä. Omaehtoiseen oppimiseen liittyvää itsestä tiedonhakua tehtiin paljon, mikä viittaa siihen, että työssä tarvitaan jatkuvaa tietojen päivittämistä monitahoisista palveluista, etuusjärjestelmistä, ohjeista ja laeista (vrt. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2013 b). Omaehtoisen oppiminen voi korostua myös siksi, että työkykykoordinaattorit toimivat tulosten mukaan itsenäisessä työssä eikä heidän rooliaan aina tunnustettu organisaatiossa. Vertaistuen, keskustelun ja konsultoinnin mainittiinkin olevan jopa ehdotonta työssä kehittymiselle. Moni vastaaja oli työskennellyt työkykykoordinaattorina varsin vähän aikaa, jolloin pidempään alalla toimineiden konsultointi koettiin erittäin tärkeäksi. Esimerkiksi Helakorven (2004) mukaan itsensä kehittäminen tarkoittaa sitä, että asiantuntija on oman työnsä johtaja ja kehittäjä, mikä edellyttää osallistumista koulutukseen, itsensä kehittämiseen sekä yhteisiin visiointeihin ja projekteihin osallistumista. (Helakorpi 2004.)

6.3. Kehittämiskohteina toimijavastuut, tehtävänkuva, työkyvyn johtaminen ja muutosten hallinta

Tutkimuksen keskeinen johtopäätös oli, että työkykykoordinaattorin työtä halutaan kehittää, mutta sen edellytyksenä on organisaation käytäntöjen ja työkyvyn johtamisen kehittäminen. Näihin liittyi toimintaohjeiden kehittäminen, asiantuntijayhteistyön kehittäminen, resurssien lisääminen toimintaan sekä osatyökykyisyyteen suhtautumisen muutos. Organisaation työkykyjohtamisessa nousi esille toisiinsa vahvistavasti vaikuttavia ongelmia: kielteinen asenneilmapiiri, osatyökykyisyyteen liittyvät ennakkoarvelut ja johdolta saatavan tuen vähäisyys. Johdolta kaivattiin suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta – strategiaa johon sitoudutaan. Tehtävänkuvausten perusteella osa kuntatyönantajista myös edellytti työkykykoordinaattorilta strategisen työkyvyn johtamisen tukemista. Vastaavasti Kuntoutussäätiön JAMIT-hankkeen yhtenä johtopäätöksenä oli, että työkykyä ja työssä jatkamista tukevan toiminnan tavoitteellinen kehittäminen ei toteudu, mikäli sitä ei ole suunniteltu ja sidottu osaksi johtamisen strategiaa (Mäkelä-Pusa 2014, 79).

Pekkarinen ja Pekka (2015) totesivat tutkimuksessaan, että työkyvyn johtaminen vaatii strategista henkilöstöjohtamista, mutta työkyvyttömyyden vähentämiseksi kunnissa asetetaan vain harvoin selkeitä tavoitteita, ja luodaan niiden mukaisia toimintasuunnitelmia ja mittareita. (Pekkarinen & Pekka 2015, 4, 66.) Vastaavasti tässä tutkimuksessa työkykykoordinaattorit toivat esille, että kehittämisen tueksi tarvitaan enemmän toiminnan vaikuttavuuden osoittamista erilaisin mittarein. Työkykykoordinaattoreiden panostusta tähän tavoitteeseen kuvaa se, että kokonaisseurantaan ja kehittämistyöhön käytettiin suhteellisen runsaasti työaika: kolmannes työkykykoordinaattoreista käytti niihin työaikaansa kerran tai useammin viikossa.

Esimiesten ja johdon asenteiden muuttuminen osatyökykyisyyttä tukeväksi on tämän tutkimuksen mukaan ajankohtainen kehittämiskohde kuntaorganisaatioissa. Tässä suhteessa tulokset vastasivat Pekkarisen ja Pekan (2015) tutkimusta, jonka mukaan kuntaorganisaation johdon sitoutumisella ja asenteella on merkitystä työkyvyn tukemisessa ja johdon tulisi näyttää asiassa esimerkkiä. Samoin kuin tässäkin tutkimuksessa, Pekkarinen ja Pekka havaitsivat, että kuntien organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan aina tue aktiivisen tuen toimintatapaa. (Pekkarinen & Pekka 2015, 29, 33.) Aikaisemmin on todettu myös, että työkykynsä alentuneeksi arvioivista kuntatyöntekijöistä noin joka viides arvioi työnantajan suhtautumisen heihin kielteiseksi (Pekka & Perhoniemi 2014, 57).

Tutkimuksessa havaittiin, että olennainen kehittämiskohde kuntaorganisaatioissa ovat edelleen työkykyä ja työssä jatkamista tukevat toimintatavat ja -prosessit. Erityisen haastavaksi koettiin uudelleensijoitusten ja sovelletun työn rajalliset mahdollisuudet, toimenpiteiden oikea-aikaisuus ja toimijoiden roolit ja vastuut. Ongelmaksi koettiin lisäksi toimintaohjeiden toimimattomuus ja puutteellinen noudattaminen. Vaikka Pekkarisen ym. (2014, 34) tutkimukseen osallistuneet kuntien henkilöstöjohtajat arvioivat, että toimijoiden vastuut ja roolit on määritelty aktiivisen tuen toimintaohjeessa, tähän tutkimukseen osallistuneet työkykykoordinaattorit pitivät toimintaohjeiden kehittämistä juuri tältä osin kehittämiskohteena. Toimijavastuiden selkiytymättömyys kuormitti työkykykoordinaattoreita, kun heiltä ”tilattiin” sellaista mikä ei kuulu tehtäväkenttään. Työnjaon täsmentämisen oltiin myös nähty kehittävän yhteistyötä ja prosesseja. Myös Nevalan ym. (2015, 24) tutkimuksessa tuli esille, että eri toimijoiden tavoitteet ja vastuut tulisi määritellä selkeästi, jotta asiakastyö sujuisi yhteisten pelisääntöjen mukaan. Erityisesti esimiesten olisi tunnettava paremmin työssä jatkamista tukeva prosessi keinoineen, ja oma roolinsa työkykyjohtajana prosessissa. Laisola-Nuotion ym. (2014, 36-43) tutkimuksessa esimiehet kokivat tarvitsevänsä oman roolinsa selkiyttämistä. Tässä tutkimuksessa

nousi esille, että näiden haasteiden voittamiseksi tarvitaan yhteistyössä tehtävää kehittämistyötä, tiedottamista ja sitoutumista. Toimivia ja ohjeistettuja käytäntöjä kaivattiin eniten uudelleensijoitukseen, työsuhteen päättämiseen ja monia ongelmia sisältäviin asiakastapauksiin.

Tutkimuksessa tuli esille kuntaorganisaatioissa työskentelevien työkykykoordinaattoreiden tehtävänkuvan hajanaisuus ja pirstaleisuus. Vaikka työn painopisteet olivatkin organisaation työkykyä tukevan toiminnan ohjauksessa, aktiivisessa tuessa ja yhteistyössä, niin moniin tehtävänkuvauksiin sisältyi erilaisia henkilöstö- tai työhyvinvointitehtäviä. Näiden tulosten valossa kunta-alalla työskentelevien työkykykoordinaattorin tehtävänkuva tulisi selkiyttää. Tähän liittyy työn osaamisvaatimusten määrittäminen, työtehtävien tarkentaminen, työn määrällinen rajaaminen, työn painopisteiden tarkentaminen ja roolin ja aseman selkiyttäminen organisaatiossa. Muutama vastaaja toivoi työlle myös yhtenäisyyttä ”valtakunnallisesti”. Vastaavasti Mertalan ja Mäkelä-Pusan (2014, 33) tutkimuksessa työluotsit pohtivat oman työn rajaamista laajassa työskentelykontekstissa. Työtä koettiin olevan paljon ja asiakastapausten samalla haastavia.

Työkykykoordinaattorin työnkuvassa havaittujen haasteiden suhteen voidaan pohtia, liittyvätkö ne tehtävänkuvauksen puuttumiseen tai epätarkkuuteen. Useammalta kuin joka viidenneltä tutkimukseen osallistuneelta työkykykoordinaattorilta puuttui työnantajan tehtävänkuvaus. Useimmin se puuttui vähiten aikaa (alle vuodesta kahteen vuoteen) työskennelleiltä. Myös organisaatioissa käytössä olevissa toimintaohjeissa työkykykoordinaattorin työpanos oli kuvattu vaihtelevasti. Tämä voi selittää myös sitä tutkimuksessa esille tullutta seikkaa, että työkykykoordinaattorin vastuualue oli epäselvä muille toimijoille. Tehtävänkuvauksen puute ja lyhyt työhistoria työssä, joka on suhteellisen uusi, ja jossa osaaminen perustuu pääasiassa aikaisempaan kokemukseen ja koulutukseen ovat haastava yhdistelmä.

Lähes puolet työkykykoordinaattoreista piti ajankohtaisena ammatillisen osaamisensa kehittämistä. Tärkeäksi nähtiin ajantasaisen tiedon ja työkalujen lisääminen käytännön työn tueksi sekä ohjauksen, keskustelun ja palautteen saamisen lisääminen. Lisää tietoa tarvittiin taloudellisista tukikeinoista, uudelleenkoulutusväylistä ja ajankohtaisista osatyökykyisyyteen liittyvistä asioista. Asiakkaan tukemiseen ja motivoimiseen kaivattiin työkaluja. Vastaavasti aikaisemmissa tutkimuksissa työkykykoordinaattorit ovat kaivanneet lisää osaamista kuntoutuksen kentältä ammatillisesta kuntoutuksesta lääkinälliseen kuntoutukseen sekä keinoista ja palvelujärjestelmistä (Mertala & Mäkelä-Pusa 2014, 34; Terävä & Vuorento 2014, 57). Terävän & Vuorento (2014, 85) tuovat myös esille, että

työkykykoordinaattorin tehtävässä vaaditaan niin laaja-alaista osaamista, että tehtävään valmistavaa koulutusta olisi kehitettävä ja laajennettava.

Tähän tutkimukseen osallistuneet työkykykoordinaattorit nostivat esille sote- ja maakuntauudistuksiin ja niiden hallintaan liittyvät haasteet - erityisesti niiden ennakoinnattomat vaikutukset omaan työhön sekä esimiesten sitoutumiseen ja jaksamiseen. Seurauksena muutoksista nähtiin työpahoinvoinnin lisääntyminen, lisääntyvät sairauspoissaolot ja asiakkaiden eläköitymishalukkuuden lisääntyminen. Työkykykoordinaattorit peräänkuuluttivatkin hyvää muutosjohtajuutta. Muutosten hallinnan voidaan ajatella olevan myös osa työkykykoordinaattoreiden osaamista, sillä heidän on tuettava työntekijöitä muuttuvassa työelämässä ja ennakoitava muutosten vaikutuksia.

Verkostojen ja yhteistyön kehittäminen sekä verkostoitumisvalmiudet osoittautuivat tässä tutkimuksessa kuntasektorilla toimiville työkykykoordinaattoreille tärkeäksi. Tämä liittyy vahvasti osaamisen kehittämiseen ja tuen saamiseen työlle – verkostojen kautta saadaan tietoa hyvistä ja toimivista käytännöistä sekä arvokkaaksi koettua tukea muilta asiantuntijoilta ja kollegoilta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että työkykykoordinaattoreiden työn kehittämien vaatii yhteisiä foorumeita, joissa he voivat jakaa kokemuksiaan ja osaamistaan sekä verkostoja joissa on mukana mm. työterveyshuollon, työvoimahallinnon, kuntoutuksen ja koulutuksen asiantuntijoita. Verkostot mahdollistavat yhteistyön kehittämisen. (Mertala & Mäkelä-Pusa 2014, 34; Terävä ym. 2014, 57-58, 85.) Myös työkykykoordinaattorikoulutuksen yhdeksi tavoitteeksi on määritelty osallistujien verkostoitumisen edistäminen keskeisten toimijoiden kanssa, sekä sellaisten työkykykoordinaattoreista muodostuvien verkostojen muodostuminen, joissa työkykykoordinaattorit voivat jakaa tietoja, osaamista ja ideoitaan. (Kuntoutussäätiö 2017.)

Työkykykoordinaattoreiden kokemat haasteet eivät näy työssä erillisinä ilmiöinä, vaan vaikuttavat vahvistavasti toinen toisiinsa. Esimerkiksi asiakkaan heikkoon motivoitumiseen vaikuttavat työssä jatkamista tukevien prosessien haasteet, kuten toimenpiteiden aloittamisen viivästyminen, sekä organisaation kielteinen asenneilmapiiri ja enakkoluulot. Muutoksiin ja organisaation työkykyjohtamiseen liittyvät haasteet taas heijastuvat työkykykoordinaattorin rooliin ja tehtävänkuvaan organisaatiossa. Näin ollen erilaisilla kehittämistoimenpiteillä voidaanakin vaikuttaa useampiin haasteisiin. Esimerkiksi verkostojen ja yhteistyön kehittämisellä voidaan vaikuttaa muutosten hallintaan, organisaation työkykyjohtamiseen sekä työkykykoordinaattorin tehtävänkuvaan liittyviin haasteisiin.

6.3. Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tuotti kuvailevaa tietoa kuntasektorilla työskentelevien työkykykoordinaattoreiden tehtävänkuvasta, josta ei ollut aikaisempaa tutkimustietoa. Tutkimuksen tuottamaa tietoa voivat hyödyntää työkykykoordinaattorit, työnantajat sekä työkyvyn ja työssä jatkamisen tukemiseen keskittyneet työelämän kehittäjät. Tulokset lisäävät tietoisuutta työkykykoordinaattoreiden työn tavoitteista niin yksilön, työnantajan kuin yhteiskunnankin näkökulmasta. Työkuvan tunnetuksi tekeminen voi selkiyttää työkykykoordinaattoreiden roolia ja tukea työn kehittämistä kuntaorganisaatioissa.

Tukijan yhteistyökumppani Keva voi hyödyntää tutkimusta kuntasektorilla toimiville työkykykoordinaattoreille suunnattujen koulutuspäivien ja työpajojen sisältöjen suunnittelussa. Tutkimuksesta laadittu julkaisu lisää Kevan työnantaja-asiakkaiden ja keskeisenä yhteistyökumppanina toimivan työterveyshuollon tietoisuutta työkykykoordinaattoritoiminnasta. Tutkimuksessa esille nousseet tavoitteiden saavuttamisen edellytykset sekä työn haasteet ja kehittämiskohteet antavat suuntaviivoja yhteistyön kehittämiseksi, ja osoittavat millaisilla panostuksilla työkykyä ja työssä jatkamista tukevaa toimintaa voidaan kehittää kuntaorganisaatioissa.

Jatkossa olisi tarkoituksenmukaista tutkia kuntaorganisaatioissa toimivien työkykykoordinaattoreiden työn vaikuttavuutta. Tässä tutkimuksessa esille nousseisiin kehittämiskohteisiin voitaisiin tarttua esimerkiksi toimintatutkimuksella, jossa toteutetaan ja arvioidaan työkykykoordinaattorin työn kehittämishanke yhteistyössä kuntatyönantajien kanssa.

LÄHDELUETTELO

Aaltio I. & Puusa A. (2011) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, JTO, Helsinki

Anttila P. (2014) Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.1.2> Metodix – Metoditietämystä kaikille. Viitattu 31.10.2017

Eriksson P. & Koistinen K. (2014) Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, tutkimuksia ja selvityksiä 11/ 2014. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%E4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1 Viitattu 4.9.2017

Eskola J. & Suoranta J. (2000) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Finlex (2012) Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120019> Viitattu 25.10.2017.

Finlex (2001) Työterveyshuoltolaki <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L2P8> Finlex. Viitattu 26.10.2017.

Finlex (2002) Työturvallisuuslaki <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki> Viitattu 25.10.2017.

Finlex (2004) Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2004/20040226> Viitattu 11.10.2017

Forma P, Kaartinen R, Pekka T. (2013) Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtonrooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2013. Helsinki.

Forma P, Kaartinen R, Pekka T (2012) Työhyvinvointi, työnantajamaailma ja työssä jatkaminen kunta-työssä. Talous & yhteiskunta 3/ 2012, 29-34

Forma P, Kaartinen R, Pekka T, Saarinen A. (2010) Työelämän pitkät linjat kunta-, valtio- ja yksityissektorilla vuosina 1984-2008. Teoksessa Tuominen, E. Takala M, Forma P (toim.) Työolot ja työssä jatkaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2012: 2. Multiprint Oy, Helsinki

Hakanen J. (2009) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto, Helsinki.

Haula H. (2012) Osatyökykyisten työssä jatkamisen toimintamallien ja niiden käytön kehittäminen. Esimiesten toiminnan haasteet ja ratkaisuja Porissa. Sosiaalipolitiikan Pro Gradu –tutkielma, Tampereen yliopisto, Porin yksikkö

Heikkilä T. (2004). Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

- Helakorpi S. (2009) Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf Viitattu 3.10.2017
- Henttonen S. (2008) Usein kysyttyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. <https://into.aalto.fi/download/attachments/3775231/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf> Viitattu 26.10.2017
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.
- Idström A., Stenroos M. & Uimonen m. (toim.) (2013) Oikeita töitä. Vammaisten ja osatyökykyisten työllistämisen käytäntöjä Ruotsista, Tanskasta, Virosta ja Suomesta. ASPA-julkaisuja 1/2013.
- Ilmarinen J., Gould, R., Järvikoski, A., Järvisalo, J. (2006) Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo J. ja Koskinen S. (toim.) 2006. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Ilmarinen J. Vainio V. (2014) Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus TTK, elintarvikealojen työalatoimikunta. Pen&Pen Oy. https://ttk.fi/files/2846/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf Viitattu 25.10.2017
- Joensuu M., Kivistö S., Malmelin J. & Lindström K. (2008). Pitkä sairausloma ja työhönpaluu. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 34. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Juvonen-Posti P, Joensuu M, Reiman A, Heusala T, Takala E-P & Ahonen G. (2014) Työkykyjohtaminen - johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos. Juvenes Print, Tampere. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131550/tyokykyjohtaminen-johdettua-yhdessa-tekemista.pdf?sequence=1> Viitattu 25.10.2017
- Keva (2017 b) Tue työkykyä. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/tue-tyokykya/> Viitattu 25.10.2017
- Keva (2017 c) Aktiivisen tuen toimintatapa – työkalu sujuvan työn varmistamiseen <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/tue-tyokykya/> Viitattu 4.10.2017
- Kirves K. (2013) Määrälliseen aineistoon perustuvien tutkielmien menetelmäopas. Tampereen yliopisto. <http://www.uta.fi/yky/psy/kaytannot/index/Menetelmaopas%202013-1.pdf> Viitattu 6.8.2017
- Koski-Pirilä A. (2011) Osatyökyvyttömyyseläkkeiden käyttö kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 5/2011. Helsinki
- Kuivasto S. (2017) Tampereen kaupungin kokemuksia työkykykoordinaattoritoiminnasta. Osatyökykyisille tie työelämään. http://stm.fi/documents/1271139/3022628/Tampereen+kaupungin+kokeimuksia+ty%C3%B6kykykoordinaattoritoiminnasta_Satu+Kuivasto_12.5.2017.pdf/224b4833-a4c2-4055-a124-6eaa59ade899 Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 4.9.2017
- Kuntatyönantajat (2015) Millä eväillä työurat nousuun? https://www.turaopas_17-3-2015.pdf Viitattu 25.10.2017
- Kuntoutusportti. Poliitikka ja hyvät käytännöt. <https://kuntoutusportti.fi/tyourat/politiikka-ja-hyvät-kaytannot/> Viitattu 14.12.2017

- Kuntoutussäätiö (2017) Työkykykoordinaattorikoulutus Ammatillinen täydennyskoulutus 2017. (2017) <https://kuntoutussaatio.fi/tapahtumat/tyokykykoordinaattorikoulutus-ammattillinen-taydennyskoulutus-2017/> Viitattu 25.10.2017.
- Kuuva N, & Liukko J. (2015) Toimijoiden yhteistyö työkykyongelmien hallinnassa. Ammattilaisten haastatteluihin perustuva tutkimus. Eläketurvakeskuksen raportteja 5/2015. Juenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere
- KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (2003) Otos ja otantamenetelmät. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmät.html> Viitattu 14.11.2017
- Kylmä J. & Juvakka T. (2007) Laadullinen terveystutkimus. Edita, Helsinki
- Laisola-Nuotio A, Mäkelä-Pusa P, Tiainen R. (2013) Selvitys työssä jatkamisen onnistumiseen liittyvistä hyvistä käytännöistä. Kuntoutus 3/ 2013, 36-43. https://issuu.com/kuntoutussaatio/docs/kun1302_1-68_final
- Larjovuori R. (2014) Työuran jatkaminen työpaikan kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. Teoksessa Mäkelä-Pusa P. (toim.) Työurien jatkamisen tuki. Kuntoutussäätiön työselosteita 47/2014. Esa Print Oy, Lahti.
- Kannisto E-L (2012) Työssä jatkaminen kannattaa. Henkilöstön arvoa koskeva tieto ja työssä jatkaminen. HAKU -hankkeen päätösseminaari 17.2.2011 <http://www.uta.fi/projektit/haku/index/keva.pdf> Viitattu 15.11.2017
- Keva (2017 a) Tämä on Keva. <https://www.keva.fi/tama-on-keva/keva/> Viitattu 13.9.2017.
- Mattila-Wiro P. (2017) Osatyökykyisille tie työelämään. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://stm.fi/documents/1271139/3022628/OTE-k%C3%A4rkihanke+pp-esitys.pdf/a64d9525-ae2a-477c-ac60-c512794a62ae> Viitattu 25.10.2017.
- Manka M, Heikkilä-Tammi K. ja Vauhkonen A. (2013) Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Tammerprint Oy, Tampere.
- Metsämuuronen J. (2010) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4.painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mertala S. & Mäkelä-Pusa P. (2014) Osatyökykyisen työntekijän tukeminen työelämässä – Työluotosikokeilu JAMIT-hankkeessa. Teoksessa Mäkelä-Pusa P. (toim.) Työurien jatkamisen tuki. Kuntoutussäätiön työselosteita 47/2014. Esa Print Oy, Lahti.
- Mäkelä-Pusa P. (2014) JAMIT-hankkeen kehittämistyön johtopäätökset. Teoksessa Mäkelä-Pusa P. (toim.) Työurien jatkamisen tuki. Kuntoutussäätiön työselosteita 47/2014. Esa Print Oy, Lahti.
- Nevala N, Turunen J, Tiainen R, & Mattila-Wiro P. (2015) Osatyökykyiset työssä -toimintamallin (Osku) toteutuminen ja hyödyt erilaisissa toimintaympäristöissä. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työterveyslaitos. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129576/Tutkimusraportti2015-Osatyökykyiset-työssä-toimintamallin.pdf?sequence=1> Viitattu 25.10.2017.

- Nevala N. & Vuorento, M. (2015) Keinot käyttöön. Ohjeita työkyvyn tueksi. Osatyökykyiset työssä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja julkaisuja 2015:47 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74727/Opas2015-Keinot-K%c3%a4ytt%c3%b6%c3%b6n.pdf?sequence=1> Viitattu 25.10.2017
- Pekkarinen, L. ja Pekka, T. (2015) Työkyvyn ja työhyvinvoinnin strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö kunta-alalla vuonna 2015. Kevan tutkimuksia 1/2015. Helsinki
- Pekka T. & Perhoniemi M. (2014) Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014. Kevan tutkimuksia 1/2014. Helsinki.
- Saari P. (2012) Onnistuneesti työhön ammatillisella kuntoutuksella. Kevan tutkimusjulkaisuja 2/2012. Keva, Helsinki
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006 a) Laadullinen tutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html Viitattu 5.10.2017.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006 b) Kvantifiointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html Viitattu 31.10.2017
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006 c) Validiteetti <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html> Viitattu 1.11.2017
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006 d) Aineisto- ja Teorialähtöisyys. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html Viitattu 31.10.2017
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006 e) Hyvä tutkimuskäytäntö. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html Viitattu 12.11.2017
- Salo U-M. (2015) Sisällön analyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen, S. ja Högbäck R. (toim.) Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Salomaa, J. (2017) Henkilöstövoimavarojen hallinta uudistuksissa. KT Kuntatyönantaja. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu
- Schandelmaier S, Ebrahim S, Burkhardt SC, de Boer WE, Zumbunn T, Guyatt GH, Busse JW, Kunz R. (2012) Return to work coordination programmes for work disability: a meta-analysis of randomised controlled trials. PLOS ONE 7, 11.
- Smedley J, Harris EC, Cox V, Ntani G, Coggon D (2013) Evaluation of a case management service to reduce sickness absence. Occup Med 63, 2, 89–95.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2013, a) Osatyökykyiset työssä –ohjelma. Osatyökykyisten työllistymistä edistävien säädösmuutostarpeiden ja palvelujen arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013: 13
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2013, b) Toimintakonsepti osatyökykyisten työllistymiseksi. Osatyökykyiset työssä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja 2013:29.

- Sosiaali- ja terveysministeriö (2016) Kaikki keinot käyttöön - Yhteistyöllä ratkaisuihin. Sosiaali- ja terveysministeriön Osatyökykyiset työssä -ohjelma (Osku) 2013–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja julkaisuja 2015: 39 http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75097/loppuraportti_FI.pdf?sequence=1 Viitattu 25.10.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2017 a) OTE-kärkihankkeen kuvaus. <http://stm.fi/osatyokykyisyys/hankkeen-kuvaus>. Viitattu 25.10.2017
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2017 b) Työkykykoordinaattorikoulutus 2017 http://stm.fi/documents/1271139/3022628/STM_OTE-koulutusesite_210x135.pdf/da6cde3d-c3e0-4861-9304-63eeb406d6cc Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 25.10.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työkykykoordinaattori osatyökykyisen tukena <http://stm.fi/osatyokykyiset/osatyokykyiset/tyokykykoordinaattori>. Viitattu 26.10.2017
- Surakka J. (2016) Ikääntyvien osatyökykyisten asiakkaiden kokemuksia yhteistyöstä työkykykoordinaattorin kanssa. Gerontologian ja kansanterveyden pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/49032/URN:NBN:fi:jyu-201603091795.pdf?sequence=1> Viitattu 23.9.2017
- Syrjälä L, Syrjäläinen E, Ahonen S, Saari S. (1995) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä, Helsinki
- Terävä K. & Vuorento M. (2014) Osatyökykyisen työssä jatkamisen ja työllistymisen tukeminen. Kirjallisuuskatsaus ja haastattelututkimus. Kuntoutussäätiön työselosteita 48. Esa Print Oy, Lahti.
- Tela. Työurien pidentäminen. https://www.tela.fi/tyourien_pidentaminen Viitattu 14.12.2017
- Tilastokeskus (2002) Opetushallituksen koulutusluokitus http://www.stat.fi/meta/luokitukset/koulutusaste_oh/001-2005/koko_luokitus.html Tilastokeskus. Viitattu 4.9.2017
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki
- Tuomivaara T. (2005) Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. <http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf> Viitattu 6.8.2017
- Terävä K. & Mäkelä-Pusa P. (2011) Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Tammerprint Oy, Tampere. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf Viitattu 24.9.2017
- Träskelin M. (2011) Strategiat ja toimintamallit. Osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen viidessä organisaatiossa. Kevan tutkimusjulkaisuja 4/2011. Nykypaino Vantaa.
- Työterveyslaitos (a). Työkyvyn tuki. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/> Viitattu 13.11.207
- Työterveyslaitos (b). Työterveysneuvottelu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyoterveysneuvottelu/> Viitattu 31.10.2017
- Uusitalo H. Tiede, tutkimus ja tutkielma (1991) Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY, Helsinki
- Viitala R. (2005) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Inforvies-tintä Oy.

Vilkka H. (2007) Tutki ja mittaa. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Vuorela M (2008) Työtä haluaville uusia mahdollisuuksia työhön. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Työkykykoordinaattorin tehtäväkuva

Kyselylomakkeen loppuosassa kysymme, toimiiko organisaatiossanne työkykykoordinaattori tai vastaavia tehtäviä muulla nimikkeellä hoitava henkilö (kts. määritelmä alla). Mikäli toimii, pyydämme vastaamaan kolmeen kysymykseen työkykykoordinaattorin tehtäväkuvasta. Lisäksi pyydämme työkykykoordinaattorin sähköpostiosoitetta, jotta voimme lähettää hänelle tehtäväkuvaa laajemmin kartoittavan kyselyn.

Työkykykoordinaattoreita koskevalla kyselytutkimuksella selvitetään työkykykoordinaattorin nimikkeellä tai vastaavissa tehtävissä toimivien henkilöiden määrää ja työnkuvaa Kevan asiakasorganisaatioissa. Kysely tehdään yhteistyössä Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelman (Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden laitos) opiskelevan Riikka Hemmi-Lehtolan kanssa. Työkykykoordinaattoreita koskevan kyselyn vastaukset annetaan Hemmi-Lehtolan käyttöön pro gradu -tutkielman aineistoksi siten, että vastaajien tunnistetiedot poistetaan. Kyselyaineisto käsitellään tilastollisin menetelmin, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi erottaa tuloksista. Tutkimustulokset julkaistaan loppuvuodesta 2017 tutkimusraporttina (pro gradu työ) ja Kevan julkaisuna.

Työkykykoordinaattorin työn määritelmä:

Työkykykoordinaattorin työn tavoitteena on osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukeminen. Kunnissa työskentelevien työkykykoordinaattoreiden asiakkaita ovat kuntatyöntekijät, joiden työkyky on alentunut niin, että omassa työssä jatkaminen on oleellisesti vaikeutunut, ja omaan työhön on arvioitavissa olevan työkyvyttömyyden uhka. Työkykykoordinaattorin pääasiallisena tehtävänä on kartoittaa osatyökykyiselle työntekijälle hänen työkyvylleen soveltuva tehtäväkuva (uudelleensijoitus) ja työhön siirtymiseen tarvittavat keinot, etuudet ja palvelut. Työkykykoordinaattori tukee työntekijää ja koordinoi eri toimijoiden välistä yhteistyötä työssä jatkamista tukevan prosessin ajan.

Työskenteleekö organisaatiossanne päätoiminen työkykykoordinaattori, tai vastaavia tehtäviä päätoimisesti muulla nimikkeellä hoitava työntekijä (kuten työhyvinvointikoordinaattori, kuntoutussuunnittelija, työluotsi)?

Kyllä ☐

Ei ☐

Millä nimikkeellä näitä tehtäviä tekevä työntekijä toimii?

Ovatko työkykykoordinaattorin tehtävät osa jonkun muun (tai muiden) työntekijän tehtäväkuvaa?

Kyllä ☐

Ei ☐

Millä nimikkeellä henkilö toimii, jos nimike on jokin muu kuin työkykykoordinaattori?

Kuinka monta henkilöä työkykykoordinaattorin tehtävässä toimii?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 tai enemmän ☐

Missä yksikössä työkykykoordinaattori toimii?

Henkilöstöpalveluissa ☐

Työterveyshuollossa ☐

Muussa, missä?

Pyydämme, että kirjoitat tähän organisaationne työkykykoordinaattorin, tai vastaavaa tehtävää muulla nimikkeellä hoitavan henkilön nimen ja sähköpostiosoitteen siihen varattuun kenttään. Jos organisaatiossanne on useampi kuin yksi työkykykoordinaattori, kirjoita kaikkien yhteystiedot.

Työkykykoordinaattorin yhteystiedot:

Nimi

Sähköposti

Työkykykoordinaattorin yhteystiedot:

Nimi

Sähköposti

Työkykykoordinaattorin yhteystiedot:

Nimi

Sähköposti

Työkykykoordinaattorin tehtäväkuva kuntaorganisaatioissa

Tämä kysely on lähetetty kuntaorganisaatioissa toimiville työkykykoordinaattoreille. Vastaa valitsemalla sopivin vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tekstikenttään. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Vastaamisen voi keskeyttää ja vastaamista voi jatkaa myöhemmin.

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt työkykykoordinaattorin tehtävissä?

- alle 1 vuotta ☐
- 1-2 vuotta ☐
- 3-4 vuotta ☐
- 5-6 vuotta ☐
- 7 vuotta tai kauemmin ☐

Onko työnantaja määritellyt sinulle tehtäväkuvauksen?

- Kyllä ☐
- Ei ☐

Onko organisaatiossanne käytössä jokin seuraavista työkykyä ja työssä jatkamista tukevista toimintaohjeista?

Toimintaohjeella tarkoitetaan organisaatiossa käytettävää toimintaa ohjaavaa kirjattua toimintatapaa. Tämä voi olla nimetty myös toimintamalliksi.

- Varhaisen tuen toimintaohje ☐
- Tehostetun tuen toimintaohje ☐
- Työhön paluun tukemisen toimintaohje ☐
- Kaikki em. toimintaohjeet sisältävä työkyvyn Aktiivisen tuen toimintatapa ☐
- Toimintaohje on kehitteillä ☐
- Muu toimintaohje, mikä? ☐
-
- Ei, meillä ei ole toimintamallia ☐

Arvioi kunkin alla olevan toiminnan kohdalla, kuinka usein käytät siihen työaikaasi

	Päivittäin	Muutaman kerran vii- kossa muttei päivittäin	Kerran vii- kossa	Muutaman kerran kk:ssa muttei vii- koittain	Kerran kuu- kaudessa	Harvem- min kuin kuukausit- tain	En koskaan
Asiakkaan yksilötapaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveysneuvottelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lausuntojen laatiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkakäynti (mm. työkokeilun seurantakäynti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudelleensijoitusneuvottelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkokeilupaikan kartoittaminen asiakkaalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudelleen koulutuspaikan hankkiminen asiakkaalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesten kouluttaminen/ valmentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä jatkamista tukevan toimin- nan kehittämistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöseurannan laatiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkykyä tukevien toimenpiteiden kokonaisseuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteydenpito yhteistyötoimijoihin (esim. Keva, Kela)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi kuinka usein teet yhteistyötä seuraavien tahojen kanssa

(3/6)

	Päivittäin	Muuta- man ker- ran vii- kossa mut- tei päivit- tään	Kerran vii- kossa	Muuta- man ker- ran kk:ssa muttei vii- koittain	Kerran kuu- kaudessa	Harvemmin kuin kuu- kausittain	En kos- kaan
Esimiehet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshoitaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyslääkäri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveysfysioterapeutti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyspsykologi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kevan kuntoutusasian- tuntija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kevan eläkeneuvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppilaitokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erikoissairaanhoido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoterveydenhuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvoimahallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntoutuslaitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osatyökykyinen työntekijä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuojaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, kuka?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(4/6)

Kerro vielä tarkemmin, miten yhteistyö organisaatiossasi toimii esimerkiksi henkilöstöhallinnon tai muiden henkilöstöasioista vastaavien kanssa. Koetko, että saat organisaatiossasi tukea työkykykoordinaattorin työhösi? Miten kehittäisit yhteistyötä?

Mikä on korkein suorittamasi tutkinto?

- Ammattikoulu/ opistoaste ☐
- Ammattikorkeakoulu ☐
- Alempi korkeakoulututkinto ☐
- Ylempi korkeakoulututkinto ☐
- Muu ammatillinen koulutus ☐

Mikä on tutkintonimikkeesi?

Oletko osallistunut jompaankumpaan seuraavista työkykykoordinaattorikoulutuksista?

- Kuntoutussäätiön työkykykoordinaattorikoulutus (Helsinki) ☐
- OTE-kärkihankkeen (STM) työkykykoordinaattorikoulutus (alueelliset koulutukset) ☐
- En kumpaankaan näistä ☐

Kerro, millaisesta aikaisemmasta työkokemuksesta koet olevan hyötyä työkykykoordinaattorin työssä?

Arvioi seuraavien osaamisalueiden ja taitojen tärkeyttä työssäsi onnistumiselle.

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa
Kuntoutusjärjestelmän tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaaliturvaetuuksien tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terveystieteiden palvelujen tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erikoissairaanhoidon palvelujen tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työehtosopimuksen tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuuslain tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielenterveysongelmien tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusjärjestelmän tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eläkevakuuttajan tarjoamien keinojen tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolmannen sektorin tarjoamien keinojen tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoitumisvalmiudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esiintymistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsenäinen työote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan motivointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisukyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ratkaisukeskeisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyötaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmisen fysiologian ja anatomian tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esteettömyyden ja apuvälineiden tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten olet kehittänyt osaamistasi ja mistä olet saanut tietoa työsi tueksi?

Mitkä tekijät tai toimet mielestäsi parhaiten edesauttavat seuraavien tavoitteiden saavuttamisessa? Mainitse kunkin kohdalla 1-3 tärkeintä asiaa.

Uudelleensijoituksen onnistuminen

Sairauspoissaolon pitkittymisen ehkäisy

Työntekijän sitoutuminen ammatilliseen kuntoutukseen

Ennenaikaisen eläköitymisen ehkäisy

Mikä on mielestäsi ajankohtaisin haaste työkykykoordinaattorin työssä?

Miten työkykykoordinaattorin työtä tulisi mielestäsi kehittää?

Saatekirje henkilöstöjohtajille

Hyvä vastaanottaja, bästa mottagare

Kuntaorganisaatioissa on ilmennyt suuri tarve selvittää, miten korvaavaa työtä tai vastaavia järjestelyitä käytetään työssä jatkamisen tukena. Keva toteuttaa kyselyn, jolla arvioidaan korvaavan työn käyttöä. Tulokset antavat sinulle välineitä kehittää organisaatiosi toimintaa ja myös Keva kehittää omia palveluitaan tulosten pohjalta. Tutkimustulokset julkaistaan joulukuussa 2017.

Pyydämme sinua tässä kyselyssä arvioimaan työnantajan näkökulmasta korvaavan työn tai vastaavan toimintatavan käyttöä edustamassasi organisaatiossa. Viestin lopussa olevasta linkistä pääset vastaamaan kyselyyn.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Vastaamisen voi keskeyttää ja vastaamista voi jatkaa myöhemmin. Jokainen vastaus on tärkeä kyselyn tulosten luotettavuuden lisäämiseksi. Aineistoa käsitellään hyvää tutkimustapaa noudattaen niin, että yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa.

Kyselylomakkeen lopussa kysymme lyhyesti myös työkykykoordinaattorin työskentelystä organisaatiossanne. Työkykykoordinaattoreita koskeva aineisto kerätään osana Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden ylioppilaan Riikka Hemmi-Lehtolan pro gradu -työtä ja siitä tehdään myös Kevan julkaisu. Työkykykoordinaattoreita koskeva kyselyaineisto luovutetaan opinnäytetyötä varten siten, että yksittäisten vastaajien tunnistetiedot poistetaan.

Kysely on lähetetty Kevan asiakasorganisaatioiden henkilöstöasioista vastaaville. Arvomme kyselyyn vastanneiden kesken kaksi aktiivisuusranneketta. Ilmoitamme arvonnassa voittajille henkilökohtaisesti.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta.

Ystävällisin terveisin

Laura Pekkarinen
Työelämäasiantuntija
Keva

Yhteystiedot on saatu Kevan asiakastietojärjestelmästä.

Saatekirje työkykykoordinaattoreille

Hyvä vastaanottaja,

työkykykoordinaattorin tehtäväkuva on kuntasektorilla melko uusi. Tällä kyselyllä selvitämme, millaiseksi kuntatyönantajien palveluksessa toimivien työkykykoordinaattoreiden tai vastaavia tehtäviä muulla nimikkeellä tekevien työ on muodostunut. Pyydämme sinua arvioimaan työnkuvaasi ja yhteistyötä sekä osaamista, jota työkykykoordinaattorin työ edellyttää.

Oheisesta linkistä pääset vastaamaan kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/R/F0003E8DAB8F89D0>

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Vastaamisen voi keskeyttää ja vastaamista voi jatkaa myöhemmin. Jokainen vastaus on tärkeä oikean kuvan saamiseksi työkykykoordinaattorin työstä. Aineistoa käsitellään hyvää tutkimustapaa noudattaen niin, että yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa.

Keva toteuttaa kyselyn yhteistyössä Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelmaa (Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden laitos) opiskelevan Riikka Hemmi-Lehtolan kanssa. Kyselyn vastaukset annetaan kokonaisuudessaan Hemmi-Lehtolan käyttöön pro gradu -tutkielman aineistoksi siten, että yksittäisten vastausten tunnistetiedot poistetaan ennen aineiston luovuttamista Hemmi-Lehtolalle. Tutkimustulokset julkaistaan joulukuussa 2017 tutkimusraporttina (pro gradu työ) ja Kevan julkaisuna.

Kysely on lähetetty kuntaorganisaatioissa toimiville työkykykoordinaattoreille. Yhteystiedot olemme keränneet kuntaorganisaatioiden henkilöstöasioista vastaavilta Kevan kyselyn yhteydessä, jossa kartoitettiin työssä jatkamista tukevia käytäntöjä organisaatioissa.

Vastaamme mielellämme kysymyksiin tutkimuksesta.

Ystävällisin terveisin,
Laura Pekkarinen
Työelämäasiantuntija
Keva